

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

## **Stínování manažera**

Shadowing of Manager

Student: Markéta Ptáčková

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Kovács, Ph. D.

Ostrava 2010

### ***Místopřísežné prohlášení***

Místopřísežně prohlašuji, že jsem všechny části práce vypracovala samostatně.

V Ostravě dne .....

.....  
Vlastnoruční podpis

# Obsah

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Úvod.....                             | 6  |
| 1. Osobnost manažera.....             | 7  |
| 1.1 Rysy osobnosti manažera.....      | 7  |
| 1.1.1 Psychické rysy.....             | 8  |
| 1.2 Funkce manažera.....              | 10 |
| 1.3 Plánování času manažera.....      | 11 |
| 1.3.1 Postup plánování času.....      | 12 |
| 1.4 Role manažera.....                | 13 |
| 1.4.1 Interpersonální role.....       | 14 |
| 1.4.1.1 Týmová práce.....             | 14 |
| 1.4.1.2 Komunikační techniky.....     | 14 |
| 1.4.1.3 Řešení konfliktů.....         | 16 |
| 1.4.2 Informační role.....            | 16 |
| 1.4.2.1 Poskytování zpětné vazby..... | 16 |
| 1.4.2.2 Vedení porad.....             | 17 |
| 1.4.3 Rozhodovací role.....           | 18 |
| 1.4.3.1 Rozhodování.....              | 18 |
| 1.4.3.2 Řešení problémů.....          | 21 |
| 1.4.4 Organizační role.....           | 22 |
| 1.4.4.1 Plánování.....                | 22 |
| 1.4.4.2 Kontrolování.....             | 24 |
| 1.4.5 Motivační role.....             | 25 |
| 1.4.5.1 Motivování.....               | 25 |

|  |    |
|--|----|
| 1.4.5.2 Hodnocení výkonu.....                            | 26 |
| 1.4.5.2 Koučování.....                                   | 26 |
| 2. Metoda stínování .....                                | 28 |
| 2.1 Podstata stínování.....                              | 28 |
| 2.2 Příprava.....  | 29 |
| 2.3 Výhody stínování.....                                | 30 |
| 2.4 Zpětná vazba.....                                    | 31 |
| 3. O společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. .... | 32 |
| 3.1 Společenská odpovědnost organizace .....             | 32 |
| 3.2 Politika kvality.....                                | 32 |
| 3.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....                 | 33 |
| 3.4 Teambuilding.....                                    | 34 |
| 3.5 Sponzoring.....                                      | 34 |
| 3.6 O2 Nadace.....                                       | 35 |
| 4. Osobnost stínovaného manažera.....                    | 36 |
| 4.1 Popis pozice supervizora.....                        | 37 |
| 4.2 Pracoviště stínování.....                            | 38 |
| 5. Metodika stínování.....                               | 38 |
| 5.1 Časový snímek dne supervizora.....                   | 39 |
| 5.2 Další informace k vybraným činnostem.....            | 40 |
| 6. Analýza zjištěných informací.....                     | 44 |
| 6.1 Rozdělení činností dle typu.....                     | 44 |
| 6.2 Vyhodnocení, návrhy a doporučení.....                | 45 |
| 6.2.1 Klíčové činnosti.....                              | 45 |
| 6.2.2 Podpůrné činnosti.....                             | 48 |

|   |    |
|---|----|
| 6.2.3 Osobní činnosti.....              | 49 |
| 6.3 Rozdělení činností dle druhu .....  | 49 |
| 6.4 Náklady na činnosti.....            | 51 |
| 6.5 Nákladovost činnosti „koučink“..... | 53 |
| Závěr .....                             | 58 |
| Seznam použité literatury.....          | 59 |

## Úvod

Pro vypracování mé diplomové práce jsem si vybrala téma stínování manažera. Téma stínování je zcela aktuální. V České republice se mu ještě nevěnuje pozornost, kterou si zaslouží. Informační zdroje v tištěné podobě a v češtině nejsou k dispozici skoro žádné, spousta společností neví, že taková možnost rozvoje stávajících zaměstnanců či hledání nových pracovníků vůbec existuje. Tato oblast má před sebou velký vývoj a potenciál. Vzhledem k situaci, kdy společnosti hledají kvalitní lidi na pozice ve své firmě, je stínování velmi zajímavou možností. Bylo by jistě přínosem, kdyby se o této problematice zvýšilo povědomí jak mezi firmami, tak mezi studenty či uchazeči o práci. V neposlední řadě je stínování vhodné téma pro mě jako soukromou osobu, kterou zajímá reálný obraz práce manažera. Jako osoba, která si v nejbližší budoucnosti bude hledat pevné zaměstnání je to jedinečná příležitost, jak si uvědomit, zda je management skutečně obor, kterému se chci ve své kariéře věnovat.

Cílem mé práce je zmapovat pracovní den zvoleného manažera a vyhodnotit především efektivitu využití času k plnění klíčových rolí a činností.

Pro vypracování praktické části jsem si vybrala společnost Telefónica O2, kde již 4 roky pracuji. Jako stínovaný manažer pak byl vybrán člověk na pozici vedoucího týmu, supervizor. Tento manažer se nachází na nejnižší úrovni řízení.

Jako způsob realizace stínování byla zvolena metoda časového snímku, která umožňuje přehledně zaznamenávat potřebné informace a vytváří vhodný podklad pro vypracování analytické části.

Práce je rozdělena na teoretickou část, která obsahuje informace zaměřené na osobnost manažera, na jeho role, které ve společnosti plní a také základní informace o stínování a jeho průběhu. V praktické části jsou obsaženy výsledky dosažené ve stínování, jejich analýza a doporučení pro další vývoj či jiná vyhodnocení.

# 1. Osobnost manažera

Všeobecně je manažer člověk, který se zabývá dosahováním podnikových cílů prostřednictvím jiných lidí okolo sebe. Jeho práce tudíž není založena jen na organizaci své práce a svého času, ale především na organizaci svých spolupracovníků či podřízených. Musí se zabývat spoustou činností, bez kterých by dosažení stanovených cílů nebylo reálné. Dobrý manažer je schopen řešit interpersonální záležitosti, problémy i nepředvídatelné situace. Musí umět vhodně komunikovat s okolím, musí dobře plánovat, být schopen motivovat a vést lidi. Skutečnost, jak efektivně dokáže manažer tyto role zvládat je opravdovou kompetencí manažera. Skutečným potenciálem pro manažera jsou základní individuální stránky jeho vlastní osobnosti. Tento potenciál je ovšem potřeba rozvíjet a rozšiřovat tak manažerské kompetence. To mu umožní lépe zvládat jednotlivé manažerské role.


Náplň práce manažera je individuální dle jednotlivých společností. Spoustu všeobecných cílů, činností a aktivit mají však všichni manažeři společné.

Manažer jako vedoucí pracovník zodpovídá za plnění úkolů stanovených organizací. K jejich naplňování je potřeba řídit další členy organizace, ale také svoji práci. Musí umět cíl organizace rozdělit na soubor dílčích. Cíle organizace i dílčí cíle musí být konkrétní. Manažer na sobě také nese zodpovědnost za srozumitelnost těchto cílů a také za to, že pracovníci vědí, jak jich dosáhnout. Zajišťuje potřebné vybavení a podmínky k práci tak, aby mohla být co nejlépe vykonávána. Zabezpečuje informovanost vyššího managementu o úspěších, funguje jako komunikační kanál a v určitém smyslu také jako kontrolní orgán. Tento výčet činností není jistě úplný a nelze vlastně do detailu popsat konkrétní aktivity. Na manažera jsou vynakládány vysoké nároky na koordinaci všech činností tak, aby vedly k bezproblémovému chodu svěřeného pracoviště a k plnění svěřených úkolů a cílů.


## 1.1 Rysy osobnosti manažera

Osobnost je unikátní spojení psychických rysů charakterizujících jednotlivce. Určuje, jakým způsobem prožívá dění kolem něj, jeho jednání v různých situacích i cíle, kterých chce dosáhnout. Značně se také projevuje ve výsledcích práce i mezilidských vztazích. Všeobecně se lidé od sebe navzájem liší individuálními vlastnostmi, které nazýváme rysy osobnosti.

### 1.1.1 Psychické rysy dle Oldřicha Šuleře


 **Schopnosti:** charakterizují možnosti osobnosti vykonávat určitou činnost. Rozvojem geneticky zakódovaných vloh vzniká schopnost.


- **Rozumové:** jsou pro manažera nezbytné vždy, obzvlášť při řešení problémů. Součástí je inteligence, která určuje schopnosti osobnosti myslet racionálně a jednat účelně a efektivně. Z rozumových schopností je pro manažera klíčové především strategické a operativní myšlení, důležitá je taky jeho pružnost.
- **Mechanické:** zahrnují pochopení vztahů mezi předměty a jejich manipulace nebo manipulace s jejich částmi
- **Psychomotorické:** obsahují zručnost, koordinaci očí a rukou, manipulační a motorické schopnosti.

 **Dovednosti** jsou praktické návyky získané praxí a tréninkem. Řadí se mezi ně organizace práce a řízení času, vedení a motivování lidí, delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání. Pokud jsou dovednosti úzce zaměřené, ztrácejí časem na důležitosti. Pokud pracovník postupuje na vyšší pozice, nabývají na významu dovednosti mezilidské a manažerské. Všeobecně ale původní odbornost nadále manažera ovlivňuje.

 **Znalosti** zahrnují veškeré získané informace a znalost souvislostí mezi nimi:

- odborné znalosti – absolvovaný obor studia,
- znalost managementu – pro manažera důležitá znalost v oblasti řízení.


 **Zkušenosti** jsou souborem prožitků člověka, které obohacují poznání a umožňující mu správně vyhodnocovat situace, předvídat reakce okolí a další vývoj. Jinak než praxí je získat nelze.


 **Vlastnosti** vyjadřují přibližně stálé chování jedince, člověk s nějakou konkrétní vlastností se v určité situaci chová stále standardně. Pro manažera jsou důležité některé vlastnosti.




- Dominance – schopnost prosadit svou vůli, soutěživost, sebejistota, agresivita, může mít nežádoucí důsledky – snižování motivace, pocit nedocenění apod.
- Asertivita – jistá přiměřená dominance, chování manipulující s ostatními, ale manipulovaného ochraňuje, využívá asertivních práv (právo nebýt dokonalý, právo na vlastní názor apod.).
- Emocionální labilita- nedostatek sebejistoty, nedůvěřivost, přílišná opatrnost – nežádoucí pro manažera především pokud má plnit stresující úkoly, pokud má velké množství úkolů nebo pracuje s velkým rizikem či finančními obnosy.
- Extroverze - orientace na vnější svět, obliba ve společnosti.
- Osobní vlastnosti - vytrvalost, odpovědnost, svědomitost, sebekontrola – jsou dány především výchovou v rodině, lze si je osvojit i v průběhu kariéry, ale zpravidla obtížněji a jsou velmi důležité pro dosahování úspěšnosti ve většině profesí.

Úspěšný manažer je zpravidla charakterizován jako asertivní, citově stabilní, komunikativní, odpovědný, vytrvalý, důsledný a pružný jedinec.

 Postoje vyjadřují vztah člověka k dalším lidem, situacím, skutečnostem, pro manažera jsou důležité postoje k organizaci, kolegům, podřízeným, šéfům, k pracovní činnosti. Dobrý manažer by měl mít vyjasněné postoje především v oblastech orientace na výkon či výsledek práce, orientace na zákazníka, orientace na tým a na organizaci. Toto je důležité pro celkové organizační klima, které se stává souborem postojů jednotlivců.

 Motivy jsou určité pohnutky, které jsou individuálně posuzovány jedincem a vedou jej ke konkrétnímu jednání. Liší se dle potřeb jednotlivých lidí. Mezi tyto potřeby lze zařadit např. potřeba výkonu, přátelství, moci, uspokojení, osobní růst a další.

 Hodnoty jsou způsoby chování, které mají člověka dovést k cílovým stavům, které považují za důležité. Jsou velmi individuální a patří mezi ně např. morální principy, přátelství, pomoc, uznání, vliv, harmonie, peníze, získávání znalostí a další. Pokud se člověk rozhoduje, ovlivňuje tato rozhodnutí z velké části hodnotový systém, což jsou jisté preference konkrétních hodnot. Pro manažera jsou klíčové pracovní hodnoty, jimiž jsou peníze, práce, jistota postavení, odborný růst a osobní postavení.

Osobnost člověka formují tři skupiny faktorů: (použitá literatura č. 1)

- ✚ faktory biologické – genetické zvláštnosti nervové soustavy a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů,
- ✚ faktory sociální – působení rodičů, spolužáků, přátel, později spolupracovníků a nově založené rodiny,
- ✚ faktory kulturní – kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk, atd.

#### ✚ Zvláštní oblasti rysů osobnosti

- Místo kontroly: lidé s vnitřním místem kontroly mají dojem, že kontrolují své okolí a dění v něm připisují pouze svým zásluhám. Manažeři s tímto místem kontroly jsou úspěšnější, protože se snaží aktivně ovlivňovat a motivovat svoje okolí. Naproti tomu lidé s vnějším místem kontroly spatřují důvod úspěchů či neúspěchu ve svém okolí.
- Orientace v nejistotě: znamená schopnost manažera zorientovat se v chaotickém světě informací a vybrat z nich pouze ty relevantní, nevnímat ty nedůležité a dělat přiměřená rozhodnutí.
- Kreativita: spočívá v nových nápadech, originalitě, přijímání netradičních rozhodnutí. Částečně je vrozena, ale lze ji velmi dobře také natrénovat.

## 1.2 Funkce manažera

Charakterizují hlavní oblasti a povinnosti manažera a popisují hlavní skupiny jeho činností. Musí je plnit každý manažer při plnění svých pracovních úkolů a měly by být navzájem v naprostém souladu.

Dělení funkcí dle Koontze a Weihricha:

- funkce sekvenční - plánování, organizování, personalistika a vedení, kontrola,
- funkce průběžné - analýza, rozhodování, implementace.

Z věcného hlediska se činnosti, které vykonávají manažeři ještě rozdělují na činnosti odborně-technické, personální a administrativní.

### 1.3 Plánování času manažera

Čas je pro manažera nejcennějším zdrojem k dosažení úspěchu. Pokud chce být manažer ve své práci úspěšný, musí umět plánovat svůj čas, musí ho umět efektivně využívat. Často se lze setkat s tím, že je okolím kladně hodnocen ten, který si stále stěžuje na nedostatek času, je zahlcen maily a telefonáty, na schůzky chodí pozdě a to vše možná jen pro to, aby zdůraznil, jak je zaneprázdněný. Je to ale pouze zastírání skutečnosti, že daná osoba není schopna nebo nechce plánování času efektivně vyřešit.

V minulosti bylo běžné hodnotit výkonnost manažerů dle pozorování, co během celého dne dělají. Toto je ovšem zastaralý přístup. Ne doba, kterou manažer věnuje své práci, ale to s jakou efektivitou pracuje, charakterizuje kvalitu jeho práce.

Spravedlivé je, že času máme všichni naprosto stejně. Problém tedy není množství času, ale špatné tedy neefektivní plánování a využívání času. Nepřetržitá práce nikdy nebude zárukou úspěchu.

Je také důležité uvědomit si, jak je podstatné dělat úkoly dobře hned na poprvé, tím lze uspořit hodně času. Nicméně i ta největší hospodárnost nemusí mít očekávaný účinek, pokud děláme nesprávnou věc. Jde tedy také o to vědět, co dělat máme a co ne.

Pro spoustu lidí je především problematické vyhodnotit, zda vůbec svůj čas využívají dobře nebo špatně. Existuje několik znaků špatného řízení času, se kterými lze svoje chování srovnat. Patří mezi ně práce po večerech a víkendech, pocit, že je třeba stále ještě něco dalšího stihnout, neřešení problémů do hloubky, časté rozhodování pod časovým tlakem, strach či obavy z delegování činností, málo nebo žádný čas pro rodinu a přátele či stres. Takové chování je charakteristické pro neefektivní využívání času a tím nezvládání práce či úkolů.

Existují také bariéry, které mohou správnému plánování času zabránit. Patří mezi ně především různé špatné názory, vlastnosti nebo předsudky, které v sobě může manažer mít a na základě kterých se spousta manažerů plánováním času vůbec nezabývá. Věty, jako např.: „Pořádek je pro hlupáky, inteligent zvládne chaos.“ a jim podobné jsou ovšem používány zpravidla jen jako výmluvy pro obhájení skutečnosti, že žádné plánování času není realizováno nebo je činěno velmi špatně.

### 1.3.1 Postup plánování času dle O.Šuleře

#### Ujasnit si poslání své pozice

Je z největší části odvozena od poslání celé organizace. Pro to, aby manažer mohl správně stanovit své cíle a úkoly, je nezbytné, aby si byl jistý, proč daná pozice vůbec existuje a co je v jeho práci podstatné.

#### Upřesnit si cíle svěřeného pracoviště

Manažer odvozuje dlouhodobé cíle svého pracoviště od strategických cílů celé organizace tak, aby byly navzájem v souladu a aby plnění dílčích cílů pracovišť vedlo k plnění cílů celé organizace. Tyto cíle přímo ovlivňují plánování času, protože určují, čeho se má v daném období dosáhnout.

#### Stanovit své osobní cíle

V rámci charakteristiky poslání pozice je potřeba stanovit si také osobní cíle manažera a tyto je vhodné konzultovat s nadřízeným. Měly by být dlouhodobé a mají korespondovat s cíli pracoviště i celé organizace. Tyto osobní cíle by pak pro úplnost měly doplňovat cíle kariérové, které jsou samozřejmě v souladu s cíli pracovními.

#### Převést cíle do úkolů

Obsahuje přenesení osobních dlouhodobých cílů do konkrétních úkolů. Zde je potřeba odpovědět si na otázku, co musí manažer pro dosažení svých cílů udělat.

#### Sestavit seznam všech svých činností a úkolů

Mimo zmíněných dlouhodobých cílů a úkolů před manažerem stojí řada běžných činností a dílčích či operativních úkolů. Je potřeba sestavit si na nejbližší období, nejlépe jednoho měsíce, seznam všech těchto aktivit. Při plánování úkolů je důležité, aby tento plán byl reálný. K tomu lze dopomoci dodržováním určitých zásad:

- § na den si neplánovat více než 10 úkolů,
- § plánovat si max. 60% svého času,
- § náročné komplexní cíle si rozdělit do dílčích,
- § plán musí být ambiciózní, ale nesmí přeceňovat síly manažera,
- § je potřeba dělat co nejpresnější odhady času potřebného na úkol,
- § pravidelně svůj plán revidovat.

#### Určit si priority

Z připraveného seznamu je nutné vybrat klíčové činnosti. Těm bude manažer věnovat mimořádnou pozornost a charakterizují to, co je v nejbližším období nejdůležitější.

#### Sestavit týdenní plán

Z daných priorit i dílčích úkolů je potřeba sestavit konkrétní plán. Ten by ale měl být na takovou dobu, kterou si lze dobře představit a je možné o ní mít neustálý přehled, což je zpravidla sedm dnů.

### **1.4 Role manažera dle O. Šuleře**

Manažer by ve společnosti neměl příliš prezentovat osobní názory své vlastní osobnosti. Kousek této autonomie by si měl sice ponechat, ale především by měl zastávat roli, která mu byla svěřena a za jakou je placený. Je potřeba vzdát se určitým způsobem části autonomie, aby organizace mohla správně fungovat, což ovšem neznamená přímo přetvářku. Je potřeba brát tuto příležitost jako možnost stat se tím, kým se stat chceme. Ideální je, pokud je tento pocet v souladu dané role, do které jsme postaveni. Do dané role se lze časem dopracovat či dorůst a v té správně zvolené lze růst i jako osobnost.

Dle dané společnosti rozlišujeme dva základní druhy rolí manažera:

- formální role – vyplývá z pracovně právních vztahů a z formálního postavení manažera v organizační struktuře firmy, např. ředite, předseda aj.
- neformální role – vyplývá z osobních vztahů mezi jednotlivými pracovníky.

Mimo to každý manažer zaujímá tři různé role dle pohledu na konkrétní pozici. Může být zároveň v pozici vedoucího (nadřízeného) pracovníka, podřízeného pracovníka a spolupracovníka.

### 1.4.1 Interpersonální role

#### *1.4.1.1 Týmová práce*

Je vhodnou cestou ke zvýšení výkonnosti pracovních kolektivů nebo dokonce celých firem. Vytvoření takového týmu ovšem není vůbec jednoduché a klade na manažera velké nároky, tedy především na jeho znalosti a dovednosti. Pokud takový tým dobře funguje, má přínosy jak pro pracovníka, tak pro vedoucího a celou organizaci.

- **Přínosy pro pracovníka:** je obohacen týmem o znalosti a dovednosti jednotlivých členů, je mu poskytnut dostatečný prostor k seberealizaci a lze také maximálně využít jeho vlastnosti. Dodává pocit důvěry, pohody a uvolnění a čerpá podporu od ostatních v kritických situacích.
- **Přínosy pro vedoucího:** je zbaven problémů s řešením konfliktů vznikajících střetem individuálních zájmů, umožňuje snazší delegování úkolů na podřízené a tvoří určitou míru jistoty, že zadané úkoly budou včas zvládnuty.
- **Přínosy pro organizaci:** lze řešit složité problémy, kdy se prolínají různé odborné oblasti, zvyšuje se výkonnost pracovníků a také jejich stabilita.

#### **Synergický efekt**

Tým je vhodnou formou práce také proto, že potenciál celého týmu není pouhým součtem jednotlivých členů týmu, ale celkový potenciál naopak součet těchto individuálních potenciálů převyšuje. Proto dochází ke zvyšování výkonnosti pracovníků. V rámci týmu dochází ke stimulování myšlenek nápady jiných, doplňování nedostatků jedince ostatními a k celkové inspiraci jednotlivých členů navzájem. Tohoto efektu lze ale standardně dosáhnout v sehraném týmu, jehož členové spolu pracují delší dobu.

#### *1.4.1.2 Komunikační techniky*

Ve firmách často mohou vznikat problémy způsobené chybami v komunikaci. Komunikace jako taková je pro firmy velmi důležitá, protože prochází všemi činnostmi, které se v podniku vyskytují. Manažer by měl být schopen komunikovat s různými typy lidí, zastávajících různé funkce. Ne vždy je komunikace snadná. Proto, aby manažer lépe zvládl efektivně komunikovat s většinou lidí, je potřeba osvojit si a rozvíjet komunikační techniky.

Nástrojem komunikace jsou informace. Komunikace neobsahuje pouze výměnu informací, ale také vzájemné otázky, poznávání a vzájemného pochopení se jednotlivými účastníky komunikace. Manažer je zodpovědný za odborný obsah řídicí informace, také za její formu a správnou interpretaci. Komunikace je přirozenou součástí života člověka. Je-li však člověk

článkem formálně vytvořeného kolektivu, je potřeba správně uchopit a vyhodnotit své sociální a profesní role a jim podřídít způsob svého komunikačního chování.

### Komunikační dovednosti

- Naslouchání je aktivní činností posluchače, vyžaduje pozornost, přiměřené reakce gesty i slovy. Je potřeba vnímat nejen projev, ale i řeč těla řečníka. Zahrnuje rovněž efektivní vyhodnocení obsahu sdělení. Neschopnost naslouchání či neochota k němu bývá často velkou bariérou v komunikaci mezi manažerem a jeho podřízenými pracovníky.
- Kladení otázek je pak základní částí aktivního naslouchání. Neměly by být kladeny náhodně, ale manažer by měl vědět, kam danými otázkami míří a čeho chce dosáhnout. Lze používat různé typy otázek. Je potřeba, aby si manažer dal pozor na tón hlasu a řeč těla. Otázky by měly být kladeny pozitivně, aby pracovníka motivovaly k nalezení řešení problému či pomohly uvědomit si něco podstatného.
- Testování porozumění je ověření si pochopení myšlenky. Ne vždy je pravidlem, že to, co je jasné nám, musí být jasné i ostatním. Každý máme jiné vnímání, proto by měl manažer během rozhovoru neustále ověřovat, že si s pracovníkem vzájemně rozumějí.
- Sumarizování je schopnost mapovat situaci. V pravidelných intervalech shrnout výsledky rozhovoru může opět přispět k ověření porozumění a k ujasnění si svého uvažování. Vhodné je udělat shrnutí také v situaci, kdy se řeč odvádí od tématu nebo zachází do zbytečných detailů.
- Využívání mlčení znamená efektivní používání odmlk. Může to být obtížné, protože lidé zpravidla mlčení při rozhovoru vnímají jako nepříjemné. Je to ovšem potřebný čas k zamyšlení. Několik sekund ticha po položení závažné otázky může dát prostor k přesnější odpovědi a také danou skutečnost patřičně zdůrazní.

### Empatická komunikace

Schopnost vcítění se do druhých není dána všem, ale částečně se jí lze naučit. Můžeme tak odhalit skutečné pocity a motivy svých pracovníků i partnerů, což umožňuje snadnější komunikaci bez zbytečných konfliktů.

#### *1.4.1.3 Řešení konfliktů*

Konflikty jsou přirozenou součástí života, i když ne zrovna oblíbenou. Nicméně každý manažer by měl vědět, jak ke konfliktům na pracovišti přistupovat, protože žádný manažer se jim nevyhne. Vznikat můžou mezi jednotlivci, skupinami nebo i mezi skupinou a jednotlivcem. Příčin může být spousta, nejčastěji je to nesoulad mezi hodnotovým systémem, nejasné hranice práce, souboj o omezené zdroje, neadekvátní komunikace nebo závislost úkolů. V rámci řešení problémů se bohužel může projevit sobecká stránka osobnosti. Správný manažer by měl být ale schopen problém vyřešit spravedlivě. Styl řešení konfliktů se odvíjí od typu osobnosti a preferencí. Lze rozlišit dva základní styly řešení konfliktů:

- uspokojování vlastních zájmů
- nesobecké uspokojování zájmů jiných lidí.

#### 1.4.2 Informační role

Pro řízení a vykonávání vlastně jakékoli činnosti je potřeba mít k dispozici adekvátní informace. Pro efektivní práci je důležité vědět o cílech, výsledcích, financích a dalších skutečnostech, aby bylo možné práci směřovat žadaným směrem. Problémem v dnešní době může být přehlcení informacemi, ve kterých se často těžko rozeznávají ty důležité. Naopak jsou situace, kdy manažer nemá přístup k informacím, které pro výkon své práce nezbytně potřebuje, mohou být zkreslené, ve špatné formě nebo přicházejí příliš brzy nebo příliš pozdě. Znamená to tedy, že všechny informace potřebné pro rozhodnutí zpravidla manažer nemá, proto se může stát, že rozhodnutí je založeno na nekompletních informacích. Buď není možné je získat, nebo je jejich získání příliš drahé.

Stejně jako objem informací je důležitá forma a interpretace a to převážně u verbálních informací, které není možné vyjádřit číselně.

#### *1.2.2.1 Poskytování zpětné vazby*

Je to proces pozorování a sbírání informací za účelem jejich vyhodnocení a případně sjednání nápravy. Ve firmě pomáhá pracovníkům upravovat svoje jednání a postupy tak, aby dosažení jejich cílů bylo jednodušší. Často se stává, že příjemce zpětné vazby při poskytování zaujímá obranný postoj, protože všeobecně je zpětná vazba brána jako nepříjemná součást povolání. Paradoxně je pro lidi nepříjemné skoro stejnou měrou situace, kdy mají poskytovat zpětnou vazbu někomu dalšímu. Forma zpětné vazby může její průběh velmi ovlivnit a má vysoký



vliv na mezilidské vztahy v rámci dané organizace. Z toho důvodu by manažeři měli mít osvojené techniky poskytování zpětné vazby, protože přímo ovlivňuje výkonnosti pracovníků.

Zpětnou vazbu lze také rozdělit na pozitivní a negativní. U pozitivní zpětné vazby by měla být zvolená vhodná forma odměny či pochvaly vždy, pokud pracovník plní své úkoly dle očekávání, či je dokonce překračuje. Je potřeba, aby si manažer uvědomil, že dobrý výkon pracovníka není zcela samozřejmý. Není potřeba se mu nijak zvlášť věnovat, ale není vhodné jej ani přehlížet. Často postačí dát najevo, že víme o jeho výsledcích.

Negativní zpětná vazba by měla následovat po výkonu nevyhovujícím očekáváním, a to co nejdříve a beze svědků. Měla by vycházet z konkrétních doložitelných údajů a manažer by si tyto výsledky pracovníka vždy měl nejdříve ověřit. Po negativní zpětné vazbě by měly obě strany odcházet s pocitem jisté nápravy a optimismem. Manažer má zajištěnu snahu o lepší výkon u pracovníka, ten zase vidí příležitost se zlepšit a také jistý návod, jak zlepšení dosáhnout.

#### *1.4.2.2 Vedení porad*

Pokud je porada vedena efektivně, může se stát účinným nástrojem řízení. Pokud je tedy taková porada efektivní, měla by mít přínos pro všechny zúčastněné strany. Pro účastníka to jsou především informace, odstranění překážek ve výkonu práce – pomoc s částmi úkolů, se kterými si neví rady. Dále má možnost zjistit očekávání a požadavky nadřízeného, lze zde získat zpětnou vazbu ke své práci a měl by se objevit i prostor pro výměnu zkušeností. Pro firmu je zde funkce zvyšování motivace zaměstnanců, předávání a získávání informací, získání nápadů a námětů. Porada může být také důležitým přesvědčovacím nástrojem, kdy je možné detailněji zdůvodnit a vysvětlit záměry firmy nebo také zamýšlené změny a získat tak zaměstnance pro záměry vedení. Lze takto také identifikovat problémy a také je systematicky řešit.

Poradu je nutné předem si pečlivě připravit. Sestavit si body k jednání a připravit všechny potřebné podklady, stanovit způsob jednání a jeho pořadí, určit účastníky a předsedající, stanovit datum, místo a čas a také stanovit náklady a potřebné vybavení pro průběh porady. Porada by měla začínat včas. Pokud se objeví opozdilci, je vhodné trvat na finančním či jiném trestu. Čas strávený na poradě lze vyjádřit finančně a každý pozdní příchod jsou náklady pro firmu navíc. V začátku by všichni měli znát program porady, lze zde zařadit i nějakou mimořádnou událost, ke které došlo po přípravách porady a která stojí za pozornost. Je

vhodné také určit zapisovatele porady a dodržovat strukturu diskuse. Během porady je potřeba neustále zaznamenávat a shrnovat údaje a také soustředit pozornost účastníků. Toho lze nejlépe docílit, pokud jsou do porady aktivně zapojeni. Končit by porada měla také včas a to celkovým shrnutím a pozitivním rozloučením.

### 1.4.3 Rozhodovací role

Kvalita a realizovatelnost rozhodnutí manažera má přímý vliv na výkon organizace. Manažer by proto měl používat všechny dostupné techniky, aby jeho rozhodnutí byla kompetentní a optimální. Rozhodováním se zabývají všichni manažeři na všech úrovních řízení.

#### *1.4.3.1 Rozhodování*

Typy manažerských rozhodování

- Rutinní rozhodování jsou běžná rozhodování o strukturovaných a jednoduchých problémech, často se opakují a zpravidla se odehrávají na nejnižších úrovních řízení. Na tato rozhodnutí by nemělo být vynakládáno manažerem příliš velké úsilí ani množství času.
- Specifická rozhodnutí jsou složitější rozhodnutí, která vyžadují konkrétní odborné znalosti a zkušenosti a často i intuici. Zabývají se zpravidla novými a mimořádnými problémy, často jde o významná a složitá rozhodnutí. Obvykle existuje značné množství faktorů, které ovlivňuje řešení, je několik variant řešení a jejich interpretace je nejasná. Na tato rozhodnutí je potřeba větší množství času a je nutné pečlivě zvážit, jak se rozhodnout, protože následky jsou zpravidla dlouhodobého rázu. Těmito rozhodnutími se zabývá vyšší a nejvyšší management.

Proces rozhodování

Je prostředek k dosažení požadovaného stavu a je výsledkem procesu, který je ovlivněn spoustou různých faktorů. Nejdůležitější z tohoto procesu je ovšem samotné rozhodnutí. Negativně ovlivnit rozhodování a především jeho schopnosti rychlého a pružného reagování může skutečnost, kdy se manažer zaměří prioritně na procesy a ne na konkrétní rozhodnutí. Proces rozhodování je pouze prostředkem, který k rozhodnutí vede.

Etapy rozhodování:

- definice problému, určení podmínek, charakteristika dílčích úkolů a cílů,
- analýza problému nebo úkolu, vytvoření jeho modelu a jeho vyhodnocení,
- určení alternativ a variant řešení,
- hodnocení alternativ a výběr konkrétního řešení z hlediska splnění cíle.

Při rozhodování manažera může dojít ke třem základním alternativám. Může nastat rozhodování za jistoty, za rizika a za neurčitosti. Jednotlivé situace charakterizují především rozdílné podmínky, které dané rozhodování ovlivňují. Při rozhodování za jistoty má manažer k dispozici úplné informace o následcích zvolení jednotlivých variant. Lze se tedy rozhodnout zodpovědně. K takovému rozhodování dochází zpravidla na nejnižších úrovních řízení.

Rozhodování za rizika znamená uvědomění si určitých situací, které mohou na základě zvolení konkrétní varianty řešení nastat a také pravděpodobnost jejich výskytu. Tyto je potřeba vyhodnotit na základě inteligence, manažerovy zkušenosti či intuice. K rozhodování za neurčitosti dochází, když nejsou k dispozici vůbec žádné informace, které by mohly naznačit následky volby jednotlivých variant.

V praxi probíhá rozhodování zpravidla v rámci směsice faktorů rizika, jistoty i neurčitosti. Existují faktory rizika, která ovlivňují rozhodnutí, a jejich vývoj nemusíme dopředu dobře znát. Neurčitost je zde pak charakterizována nemožností určit budoucí vývoj těchto rizik a také to, jak budou v budoucnosti ovlivňovat manažerovo rozhodnutí.

Kvalita rozhodování a konkrétních rozhodnutí manažera by se měla promítnout v dobrých dlouhodobých hospodářských výsledcích dané společnosti. Kvalitu těchto rozhodnutí může ovlivnit především množství a kvalita informací dostupných a užitých při hledání řešení, promítnutí stanovených cílů do kritérií hodnocení variant řešení či jejich počet. Rozhodnutí ovlivňuje také daná osobnost manažera, především jeho hodnotový systém. Ten je určitým vodítkem pro hledání řešení různých situací. Také tendence k riskování jsou u každé osobnosti odlišné. Proto se může lišit i rozhodnutí, uskutečněné na základě stejných dostupných informací, dle sklonu k riziku, velmi individuálně.

Můžou se objevit také překážky, kterým říkáme bariéry racionality rozhodování. Mezi ně lze zařadit omezený rozsah znalostí a zkušeností manažera, jeho omezená schopnost třídit a zpracovávat informace, zjednodušování problémů, zanedbávání rizika, omezování počtu variant nebo opakování minulých neefektivních rozhodnutí. Zkomplikovat rozhodnutí může taky náchylnost manažera k pochybám. Ty se mohou dostavit u významných rozhodnutí, která mají psychologický nebo finanční význam, může existovat velký počet variant, které z nějakého důvodu nebyly v rozhodování zohledněny a navíc tyto mají řadu dobrých charakteristik a je tedy jistá pravděpodobnost, že rozhodnutí manažera není správné.

Protože rozhodování patří mezi jednu z nejdůležitějších manažerských rolí, měl by manažer vědět, jak se s těmito faktory vyrovnat, jak je nejlépe eliminovat a jak nejlépe využít všechny dostupné informační zdroje tak, aby rozhodnutí byla co nejsprávnější a nejefektivnější. Každý manažer má také zvolený styl rozhodování, který charakterizuje jak jeho osobnost, tak průběh a styl volený u činěných rozhodnutí.

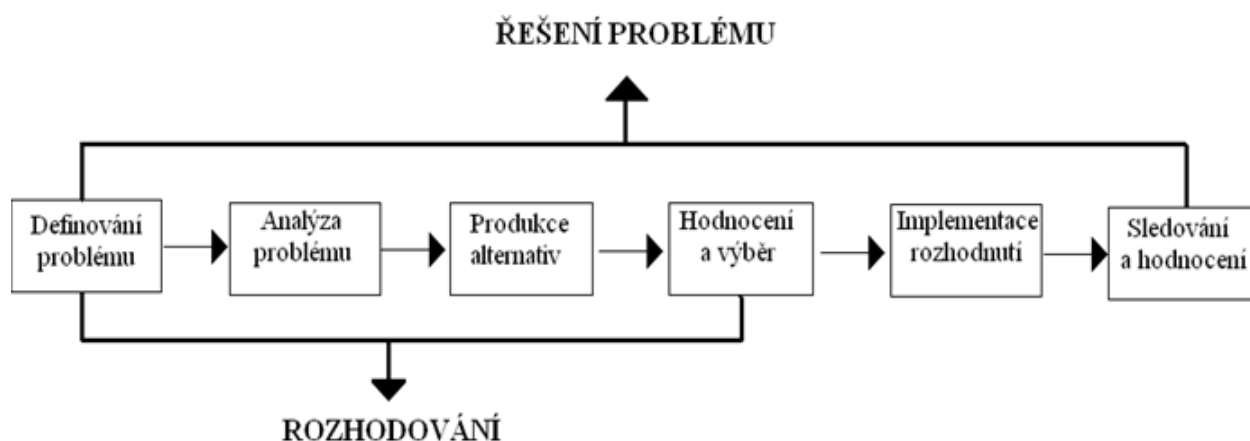
#### Styly rozhodování

- Autokratický A1 – manažer řeší problémy sám, stačí mu informace, které má v danou chvíli právě k dispozici.
- Autokratický A2 – manažer získává informace od podřízených pracovníků, ty doplní či potvrdí jeho vlastní informace. Podřízení ale nemají žádný podíl na rozhodování.
- Konzultativní K1 – manažer absolvuje individuální pohovory s jednotlivými pracovníky, zjištěné návrhy a nápady může, ale nemusí při rozhodování zohlednit. V konečném výsledku rozhoduje sám manažer.
- Konzultativní K2 – manažer zorganizuje poradu, ze které vzejdou potřebné nápady a návrhy. Konečné rozhodnutí provede sám, může a nemusí zjištěné informace od svých podřízených pro rozhodnutí použít.
- Skupinové rozhodování – manažer otevřeně diskutuje s podřízenými o problému, celá skupina společně zvažuje možnosti řešení. Manažer koordinuje diskusi, nevnučuje ovšem týmu své řešení či názory. Za rozhodnutí nese zodpovědnost manažer, ale vytvoří ho celá skupina. Na tomto řešení by se tým měl sjednotit a společně ho bude prosazovat.

Určité problémy potřebují různá řešení a také jsou různě náročná na informace, znalosti a názory. Všechny je jedinec má k dispozici málo kdy, proto v některých jednodušších případech je možné použít styl autokratický a u špatně strukturovaných problémů je nutné skupinové rozhodování. Styl rozhodování manažera by tedy neměl být vyhraněný, ale měl by se flexibilně přizpůsobovat dané situaci a konkrétnímu problému či úkolu.

#### 2.4.3.2 Řešení problémů

Manažer by měl mít schopnost vyhledávat, správně pojmenovávat a efektivně řešit problémy, protože každý problém, který je identifikován a následně vyřešen je příležitost něco ve společnosti zlepšit a posunout její vývoj kupředu.



Obr. 2.4.3.2 Kroky řešení problému

(ŠULEŘ, O., 2008, str. 158, použitá literatura č. 1)

**Definování problému:** formulace problémů by neměly být široké a všeobecné. Je potřeba si stanovit, koho se problém týká, zda umíme shromáždit údaje a zda toto opravy chceme řešit.

**Analýza problému:** správná diagnóza skutečných příčin. Je důležité odlišit symptomy a příčiny a prozkoumat všechny aspekty problému.

**Produkce alternativ:** je potřeba zvážit všechny alternativy a neopomíjet některé z nich, což se v důsledku nedostatku času u některých manažerů může stát.

**Hodnocení a výběr:** tato fáze vyžaduje myšlení sledující řešení. Je potřeba reálně zhodnotit relevantní informace a vybrat to nejefektivnější řešení.

Implementace rozhodnutí: zahrnuje ujištění, že k implementaci jsou dostupné všechny potřebné zdroje. Rozhodnutí se neuskuteční sama, výběrem řešení proces rozhodování nekončí. Je potřeba odpovědět si na otázku, co je přesně potřeba udělat, kdo a kde to udělá a jako to lze rozšířit a podpořit.

Sledování a vyhodnocení: je zjišťování výsledů rozhodnutí, zahrnuje také přijímání nápravných opatření. Pokud není součástí řešení problému, nelze tento považovat za komplexně vyřešený.

#### 1.4.4 Organizační role

Pokud chce organizace dosahovat organizačních cílů, je potřeba je plánovat a přenášet je na všechny úrovně organizace. Tyto cíle mají vliv na efektivitu práce, rozvoj organizace i manažerů a celkovou výkonnost organizace.

##### Organizační cíle

Organizační cíle definují výsledky, kterých chce daná organizace dosáhnout svými jednotlivými činnostmi. Poskytují pracovníkům směr, jakým se organizace přeje pohybovat, pomáhají manažerům stanovovat dílčí cíle pro jednotlivce a pracovní skupiny.

##### Pravidlo SMART

Aby cíle plnily svoji funkci, měly by mít určité vlastnosti:

**SPECIFIC** = specifický ( v množství, kvalitě a čase)

**MEASURABLE** = měřitelný ( má jednotku měření)

**AGREED** = akceptovatelný (podřízení s ním souhlasí)

**REALISTIC** = reálný (musí být dosažitelný)

**TRACKABLE** = sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

(ŠULEŘ, O., 2008, str. 170, použitá literatura č. 1)

##### *1.4.4.1 Plánování*

Plánování je důležitým prostředkem při dosahování definovaných cílů a závisí na něm prosperita společnosti. Do procesu plánování by měli být zapojeni všichni manažeři na všech stupních řízení. Správné plánování vede ke zvyšování efektivity a úspěšnosti podnikatelské činnosti. Můžeme je zvyšovat jasně a srozumitelně stanovenými cíli, zvolením optimální varianty způsobů, jak jich dosáhnout, zajištěním optimálních zdrojů a definováním měřítka kontroly a kritéria jejich hodnocení. Dobré plánování také vede k objektivnímu určení rizika

a ke snižování rizika do budoucnosti. Vývoj společnosti je v rámci plánování neustále zpřesňován, což umožňuje manažerům flexibilně reagovat na nepředvídatelné změny v okolí. Umožňuje také omezení negativních dopadů plánovaných činností.

### Zásady efektivního plánování

#### Podpora TOP Managementu

Vrcholový management by měl svou podporu prezentovat objasněním vize strategických cílů organizace a výběrem strategie, která povede k dosažení těchto cílů. Zároveň by měl zapojit střední a nižší management do procesu plánování a vhodným systémem odměňování je motivovat, aby se do něj zapojili aktivně. Navíc musí poskytnout potřebný čas a zdroje k procesu plánování těchto manažerů.

#### Efektivní komunikace

Pro stejné chápání směru, který by se měl ve společnosti sledovat, je důležité, aby byli všichni zúčastnění včas a úplně informováni. Pokud pracovníci budou vidět souvislosti mezi cíli a strategií, mohou se lépe zapojit do činností vedoucích k jejich splnění. Dobrá komunikace zlepšuje plánování jednotlivých činností a poskytuje prostor pro výměnu informací mezi jednotlivými částmi organizace. Plynulá výměna těchto informací může také redukovat odpor ke změnám a přispívá k lepšímu povědomí o účelu těchto případných změn.

#### Participace

Pokud možno plánování by mělo zahrnovat všechny, kteří budou mít vliv na činnosti, které v rámci daného plánu budou realizovány. S rostoucím počtem zúčastněných roste i hloubka porozumění a ztotožnění se s plánem, narůstá také množství informací, které musí být správně interpretovány všem.

#### Integrace

Plánování zajišťuje sladění dílčích cílů všech částí společnosti, jak vzájemně mezi sebou, tak se strategickými cíli organizace. Umožňují vzájemnou spolupráci jednotlivých pracovišť a vedou ke zvýšenému efektu výsledné činnosti organizace jako celku.

#### Srozumitelnost

Při sestavování plánu by manažer měl usilovat o nejjednodušší vyjádření jednotlivých činností a cílů, které jsou stanoveny. Zabezpečuje lepší porozumění jednotlivými pracovníky.

### Flexibilita

Stanovený plán musí vyžadovat dodržování úkolů za všech okolností. V rámci přizpůsobení se nové situaci, kterou nemohl manažer předvídat, je někdy nutné plán změnit. Je ovšem nutné tuto skutečnost konzultovat s vrcholovým managementem, případně se všemi ostatními úrovněmi řízení.

### Sledování a kontrola

Je potřeba neustále kontrolovat a vyhodnocovat provedení splněných úkolů, aby došlo k ujištění, že byly vypracovány správně. V opačném případě je nutné přijmout nápravná opatření. Také je nezbytné neustále sledovat, zda nedošlo ke změně v okolí, která by si vyžádala změnu plánu organizace. Bez tohoto monitoringu ztrácí plánování smysl jako celek.

### Variantnost

Pokud manažer plánuje, musí do budoucna počítat s určitým rizikem a nejistotou. Musí tedy připravovat více variant řešení. Pokud nastane v okolí změna, která vyvolá úpravu plánu, měly by být připraveny jiné varianty. Jejich vypracovávání by mělo být soustavnou činností, která je zahrnuta systematicky v procesu formulování a implementace plánu.

#### *1.4.4.2 Kontrolování*

Kontrola je jednou ze základních činností, kterou se manažer zabývá a je nutná na všech úrovních řízení. Umožňuje identifikovat skutečné odchylky od plánu a tím stanovit a realizovat nápravná opatření. Lepší variantou je tyto odchylky v rámci kontroly odhalit jako potencionální a odstranit je dříve než vzniknou. Takto působí kontrola i preventivně.

Žádná společnost není schopná dosahovat cílů bez efektivního kontrolního procesu. Měl by být zaměřen žádoucím směrem, tedy na správnost vykonávání plánované činnosti. Mimo to také monitoruje, zajišťuje koordinovanost jednotlivých činností organizace a snižuje manažerskou nejistotu při rozhodování.



### Zásady efektivní kontroly

Pokud má být kontrola efektivní je nutné, aby byla plně integrovaná do organizačního prostředí a měla by mít především preventivní charakter. Měla by být srozumitelná a měla by umět pružně reagovat na změny a také motivovat pracovníky.

1. Integrace: kontrola musí být v souladu s organizační kulturou a s ostatními manažerskými funkcemi.
2. Přiměřenost: poskytování relevantních informací jako podklad pro rozhodování. Objektem zájmu kontrolního orgánu by měly být procesy, které jsou z pohledu řízení závažné.
3. Hospodárnost: kontrola by měla odhalovat odchylky při co nejnižších nákladech. Hodnota těchto zjištěných odchylek by měla být vyšší než náklady na jejich zjištění.
4. Zaměření do budoucnosti: odhalování odchylek dříve než nastanou, preventivní charakter.
5. Srozumitelnost: přizpůsobení jednotlivým manažerům, ale i kontrolovaným pracovníkům.
6. Pružnost: reaguje na neočekávané změny, které mají vliv na organizační cíle společnosti. Kontrola by měla být aktuální a měla by změnu promítnout do svých procesů hodnocení.
7. Motivace: vytváření ovzduší motivující k vyšší kvalitě vnitřní kontroly. Vedení pracovníků ke sdílenému chápání smyslu kontroly a k zodpovědnosti.

### 1.4.5 Motivační role

S potřebou motivování pracovníků se setká každý manažer. Nedostatečná nebo žádná motivace může stát za řadou nesplněných úkolů, neochotou, nízkou efektivitou práce, absencemi, nemorálním chováním, neakceptováním nařízení či ignorování žádostí o pomoc.

#### *1.4.5.1 Motivování*

Pokud má manažer v rukou skutečný a účinný motivační nástroj, je to velký klad jak pro vzájemnou spolupráci manažera a podřízeného, tak samozřejmě i pro celou organizaci. Jako jediný nástroj motivování se můžou jevit peníze. Nicméně Abraham Maslow ukázal řadu jiných motivů, pomocí kterých lze pracovníky ovlivňovat. Jedná se o lidské potřeby různého druhu. Dle Maslowa jsou děleny na potřeby fyziologické (potrava, vzduch, voda), potřeba jistoty a bezpečí (uchování existence do budoucna) a potřeby sociální (sounáležitost, láska, přátelství, dobré vztahy, uznání, ocenění, seberealizace). Pokud manažer objeví prostředek uspokojování potřeby, která je pro daného pracovníka důležitá či dokonce prioritní, lze jej použít k motivaci. Potřeby jsou ovšem individuální a vedle motivů tvoří oblast, která je obtížně odhalitelná, ale následně jako motivace velmi účinná.

#### *1.4.5.2 Hodnocení výkonu*

Je možné jej použít jako motivaci a je velmi silným motivačním nástrojem, pokud je součástí efektivního řízení a je dobře připravené. Význam má pro všechny zúčastněné strany. Pro firmu se zvýší osobní výkonnost jednotlivců, rozvíjí se využívání jejich potenciálu a zlepšuje se komunikace. Vedoucímu pracovníkovi umožňuje motivovat pracovníka k vyššímu výkonu, dává prostor k interpretaci názorů, zpětné vazby, umožňuje pochopit zájmy pracovníků a snáze lze také plánovat jejich rozvoj. Pracovník si z hodnocení odnáší ocenění vlastní práce, názor vedoucího, může zde ovšem také prezentovat své názory, potřeby a nároky na rozvoj.

Hodnotící rozhovor by měl manažer s podřízeným jako s rovným. Podřízený musí mít pocit, že se dva dospělí lidé sešli, aby odstranili určité nedostatky a domluvili se na způsobu, jak dosáhnout lepších výsledků. Rozhovor by měl být zaměřen na hodnocení konkrétních pracovních výsledků, nepřipouští se diskuse o vlastnostech pracovníka. Také se nedoporučuje srovnávat výkon pracovníka s výsledky ostatních a to v rámci zachování přátelské atmosféry na pracovišti. Je potřeba také rozlišovat neúspěch, ke kterému došlo z důvodu rizika od neúspěchu způsobeného např. nedostatkem schopností či znalostí. Pokud je motivací finanční odměna, nedoporučuje se diskutovat o její výši, o té rozhoduje manažer. Není přípustné, aby došlo k boji o peníze. Končit by měl rozhovor optimisticky – situací „vítěz – vítěz“. Pracovník by měl odcházet motivovaný a s pocitem spravedlivě vedeného rozhovoru, kdy získal návod, jak svoje nedostatky odstranit a jak zlepšit svůj pracovní výkon.

#### *1.4.5.3 Koučování*

Je to uvědomělý proces, kdy manažer pomocí otázek či příkladů a řízených diskusí podněcuje v podřízeném úvahy nad svými vlastními rezervami a nad možnými řešeními a postupy potřebných pro dohodnutou změnu. Řadí se mezi nejméně časově i finančně nákladnou metodu rozvoje pracovníka – jeho znalostí, dovedností i rozvoje chování. Může být efektivním nástrojem, který přináší výhody všem – manažerovi, podřízenému i organizaci.

Efekty koučování jsou pro jednotlivé zúčastněné velmi podobné jako u výše zmíněného hodnocení výkonu. Vhodné je doplnit, že koučing zvyšuje efektivitu práce manažera, jeho větší odpovědnost za výsledky práce a vyšší sebedůvěra. Pracovníkovi přináší větší jistotu, lepší motivaci, prostor ke zdokonalování se a zlepšení vztahu mezi ním a nadřízeným. Konečně organizace využívá vyšších výkonů a produktivity práce. Pracovníci mají možnost

se rozvíjet, tzn., že mají vyšší kompetence a pracovní potenciál, jsou flexibilnější a adaptabilnější vůči změnám.

### Typy koučování

Proaktivní – pravidelné vyhodnocování výsledků, plánování rozvoje, před zahájením konkrétní práce, ke konci nařízené práce.

Reaktivní – při řešení problémů, vyjádření důvěry, uznání a podpory, sdělení zlepšení či pokles kvality výkonu, v případě potřeby změny.

### Struktura rozhovoru

1. Předmět koučování: manažer a pracovník se na začátku rozhovoru, čeho se bude týkat.
2. Stanovení cílů: mělo by proběhnout vždy a cíl by měl být SMART.
3. Poznání reality: manažer musí pracovníkovi ukázat, kam by mohl dospět stávající stav, což by mělo vést k poznání situace pracovníkem.
4. Stanovení parametrů řešení: zajištění charakteristiky výsledku a společně stanoví měřítko průběžné kontroly.
5. Možná řešení: pracovník inspirován manažerem by měl vyprodukovat co nejvyšší počet variant řešení, jak dosáhnout stanoveného cíle. Následně společně vyhodnotí jejich efektivitu.
6. Schválení a zmocnění: pracovník by měl dojít k výběru co možná neoptimálnější varianty řešení a měl by přijmout s tím související činnosti.
7. Rekapitulace: pracovník by měl na vyzvání manažera shrnout výsledky schůzky. Pro manažera je to ověření, že pracovník si plně uvědomuje skutečnost, že je potřeba dohodnutá změna a souhlasí se stanoveným cílem. Na závěr by nemělo chybět povzbuzení pracovníka manažerem do další práce.

## 2. Metoda stínování

Stínování jako takové je v České republice činností, která se v rámci společností neprovozuje ještě moc často a povědomí o ní také není široké. Přesto se jedná o aktivitu, která může přispět k produktivitě pracovníků a ke hledání nových perspektivních zaměstnanců. Pokud se tedy týká teorie, byla jsem nucena čerpat především ze zahraničních internetových zdrojů a vycházela jsem z informací různých subjektů o průběhu stínování.

Pro zjednodušení označení účastníků stínování je pod pojmem shadower myšlen člověk, zpravidla student, který stínování provádí, tedy „je stínem“. Manažerem označujeme pracovníka, který je stínován.

### 2.1 Podstata stínování

Stínování je pro shadowera i manažera jedinečná a skvělá příležitost dovědět se něco nového a zajímavého o práci jiných. Umožňuje předávání zkušeností o tom, jak organizace funguje. Nejde sice o praxi jako takovou, ale shadowerovi se tu dostává neocenitelných zkušeností. Jde tedy o průzkum konkrétního povolání. Obvykle probíhá v organizaci soukromého sektoru. Během stáže by měl shadower stínovat jednoho nebo postupně více manažerů, ale může se stát i stínem a spolupracovníkem řešitelského týmu.

Stáž by měla shadowerovi přispět k tomu, aby zjistil, jak může aplikovat teoretické poznatky získané ve škole, ale také aby si uvědomil, jaké vlastnosti mu pomohou stát se úspěšným manažerem. Je proto důležité, aby mu pokud možno i v průběhu dne manažer vysvětloval své pracovní kroky a jejich význam v kontextu své práce a chodu firmy — dopisy, telefony, schůzky, plánování. Pokud je to možné, je přínosem i účast shadowera na některých jednáních, schůzkách, poradách nebo kulatých stolech. I když se účastní jen pasivně, získá představu o práci manažerů a také může manažer od shadowera získat zajímavou reflexi a zpětnou vazbu, jeho pohled na věc.

Těmito stážemi může shadower získat informace o trhu práce, získá přehled o základních požadavcích zaměstnavatele. Zjistí, jak důležité mohou být vlastnosti, jako je včasnost, přesnost, standardní péče o vlastní osobu, oblékání, bezpečnost a komunikace s ostatními pracovníky. Stínování může být základem pro další rozhodování o dalším rozvoji dovedností a potenciálu profesní dráhy daného jedince.

Organizace, která stínování organizuje, by měla zajistit, aby tato činnost poskytovala maximální přínos pro shadowera bez zbytečného zatížení manažera. Ovšem jedno dobře sledované stínování v dané organizaci může být dobrým vodítkem pro další projekty a také základem pro vytvoření potřebných procesů, dle kterých se budou další stínování řídit. Je tedy cenným zdrojem informací pro účastníky budoucího stínování.

Shadower se obvykle nepodílí na práci, protože je stínování prováděno po velmi krátkou dobu. Plánovaná doba trvání činnosti stínování by měla být založena na individuálních potřebách shadowera. Běžný je jeden den, ovšem u některých pozic nelze za tak krátkou dobu vůbec vysledovat podstatu této práce, proto je volena doba delší, například jednoho týdne. V rámci pochopení určité činnosti, může být shadower zapojen do práce okrajově. Může se tak důkladněji zorientovat v aktivitách manažera. Pokud ovšem dojde k dohodě mezi oběma stranami, může shadower vypomoci s pracemi nižší úrovně. Pokud potom existuje potenciál pro další pravidelné uspořádávání pracovního stínování, může se shadower podílet i na více pracích. Určení těchto činností je plně v kompetenci stínovaného manažera, vyžaduje ovšem schválení shadowerem. Tomu může být na určitou dobu zadána i samostatná práce, mělo by se ale jednat o činnost, která odpovídá jeho znalostem a dovednostem. Po jejím vykonání je dobré jeho řešení zhodnotit, upozornit jej na chyby a ocenit povedené. Vyloučeno je, aby shadower dlouhodobě vykonával jednoduché pomocné práce, jako je kopírování svazků textů a podobně.

Pro stínování je také velmi důležité jeho načasování. V každém zaměstnání existují dobré či méně dobré dny v týdnu, kdy daný pracovník vykonává různé úkoly. Pečlivým výběrem termínu realizace stínování se zvyšuje efektivita stínování. Manažer může vybrat dny, kdy je produktivnější a shadower má možnost lépe proniknout do podstaty dané pozice. V žádném případě by manažer neměl ovlivňovat činnost shadowera, jeho poznámky, zpochybňovat jeho názory či podsouvat vlastní myšlenky. Shadower za stínování nedostává žádnou mzdu.

## **2.2 Příprava**

Vedení organizace, které stínování uspořádalo, by mělo nejdříve pohovořit s manažerem. Objasnit mu účel umístění shadowera a také charakterizovat konkrétní cíle, kterých se má stínováním dosáhnout. Je nutné, aby odpovídaly zaměření shadowera. Měly by být předem určeny konkrétní činnosti, které budou umožněny shadowerovi sledovat. Manažer by měl sám stanovit, které jeho aktivity jsou vhodné pro stínování a měl by také zdůvodnit svoje

stanovisko. Některé aktivity totiž z hlediska bezpečnosti informací, konkurenceschopnosti firmy a z dalších organizačních důvodů nelze do stínování zahrnout. Tuto skutečnost je ovšem nutné se shadowerem konzultovat. Měl by být také ověřen zájem ze strany shadowera o stínování vybraných činností na konkrétním pracovišti. Je také nutné respektovat případné zásady a cíle stanovené shadowerem. Stanovené cíle je vhodné uchovat v písemné formě a to především pro účely následné kontroly a porovnání s výsledky či poskytování zpětné vazby. Manažeři mají během stínování možnost naplánovat jeho průběh tak, aby byl přínosem pro všechny zúčastněné. Někdy se může stát, že manažeři berou stínování jako určitou povinnost a nevytěží z něj tolik, co by mohli. Manažer by měl myslet na to, co mu může pobyt shadowera přinést a podle toho je vhodné stínování naplánovat.

Dále by se v této fázi měly vyřešit praktické otázky umístění shadowera, jako je pracovní místo, časový prostor ke komunikaci s manažerem a také další drobné pomůcky. Rozhodně by manažer neměl zapomenout dopředu informovat kolegy, se kterými spolupracuje o skutečnosti, že bude stínován a také přesný termín, což může předejít spoustě zbytečných otázek a nedorozumění.

## 2.3 Výhody stínování

### Výhody pro manažera

Stínování by mělo být přirozenou součástí práce jednotlivce a žádný takový pracovník by se této technice neměl bránit. Umožňuje totiž dále rozvíjet kariéru. Jako klad pro manažera může být také uspokojující pocit, že mohou být nápomocni v procesu výběru povolání konkrétního jedince. Během nebo po stínování získají informace o vlastním stylu vedení v rámci organizace, na základě nichž mohou zvýšit účinnosti své manažerské práce. Otevírá se jim prostor pro rozvíjení hlubšího pochopení komunikačních sítí ve firmě a rozvíjení svých komunikačních dovedností. V neposlední řadě stínování podněcuje manažera k neustálé práci na svém vlastním plánu osobního rozvoje. Stínování nabízí manažerům možnost setkat se s mladými talenty a jejich neotřelými nápady.

### ❁ **Výhody pro shadowera**

- Rozšíření a praktický rozvoj svých základních dovedností, schopností a znalostí jako předpoklad pro budoucí povolání.
- Rozvoj své vlastní sítě pracovních kontaktů, sdílení osvědčených postupů.
- Rozvoj nových poznatků a pracovních příležitostí.  
Odstranění překážek a mýtů o jednotlivých pozicích a o tom, jak ostatní pracují.
- Možnost uvědomit si míru provázanosti teorie a praxe v manažerském světě.
- Hlubší pochopení vztahu mezi manažerským stylem a organizačním kontextem.
- Možnost získat přehled o aktivitách a procesech, které ve společnosti probíhají.
- Seznámit se s prací a denními povinnostmi manažerů.
- Pomoc při výběru zaměstnání, případně volbě jejich budoucí kariéry.

### ❁ **Výhody pro organizaci**

- Možnost získat budoucího zaměstnance.
- Způsob, jak získat přehled o úrovni stávající generace vysokoškoláků a uchazečů o zaměstnání.
- Rozvoj dovedností manažerů prostřednictvím komunikace se studenty.
- Získání pocitu spoluzodpovědnosti za výchovu a rozvoj budoucích řídicích pracovníků.
- Rozvíjení spolupráce mezi firmami a univerzitami, které je smysluplné pro obě strany.

## **2.4 Zpětná vazba**

Zpětnou vazbou by se shadower i manažer měli zabývat po celou dobu stínování. Manažer může dokonce požádat shadowera o feedback týkající se konkrétní věci, nebo si od něj nechat připomínkovat určitý text nebo připravovaný projekt. Shadower může manažerovi takto otevřít nový pohled a inspirovat jej svými nápady. Mimo tuto průběžnou zpětnou vazbu je vhodné ji realizovat také po ukončení stínování. Mělo by být formulováno hodnocení shadowera manažerem, zjištěné připomínky a poznámky by tento manažer měl prostudovat a také na ně reagovat. Společně se svým shadowerem by se pak při debatě měli zamyslet nad smyslem těchto poznámek a měli by se pokusit o řešení, které uspokojí všechny strany. Celkově je zpětná vazba přínosem také pro organizaci, která stínování uspořádala. Přizpívá k rozvoji programu stínování.



### **3. O společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s**

Telefónica O2 Czech Republic je předním integrovaným telekomunikačním operátorem na českém trhu. Vznikla 1. července 2006 spojením provozovatele pevných linek Českého Telecomu, a.s. a mobilního operátora Eurotel Praha, spol.s. r. o. Společnost provozuje přes sedm miliónů mobilních a pevných čísel, což ji staví na přední pozici řady poskytovatelů telekomunikační služeb na světě. O2 nabízí ucelenou nabídku hlasových a datových služeb. Provozuje nejrozsáhlejší pevnou a mobilní síť. Mimořádnou pozornost věnuje společnost rozvoji datové a internetové oblasti. Disponuje rozsáhlou sítí 3. generace – datovou sítí CDMA a UMTS. Umožňuje přenos hlasových služeb, dat i videí. Rozvoji potenciálu v datové a internetové oblasti věnuje společnosti mimořádnou pozornost. V rámci mezinárodní skupiny Telefónica patří Telefónica O2 Czech Republic ke skupině Telefónica Europe. Vlastníkem Telefónica O2 Czech Republic, a.s. je společnost Telefónica S. A., která působí ve 26 zemích světa.

#### **3.1 Společenská odpovědnost organizace**

Společnost aktivně přijímá, uplatňuje a rozvíjí koncept společenské odpovědnosti a etiky podnikání s cílem zvyšovat kvalitu života jednotlivců, místních komunit i společnosti jako celku. Usiluje o minimalizaci jakýchkoli záporných vlivů na životní prostředí a o maximální ochranu přírodních zdrojů v souladu s požadavky trvale udržitelného rozvoje.

#### **3.2 Politika kvality**

Společnost si je vědoma, že v dnešním tržním prostředí je rozhodující kvalita poskytovaných služeb. Proto uplatňuje principy, které jsou zaměřené na neustálé zvyšování kvality poskytovaných produktů a to v souladu s vizí a strategií organizace. Prostřednictvím kvality se snaží dosahovat maximální spokojenosti a loajality zákazníků. Management firmy se snaží ve zvyšování kvality podporovat a motivovat především své zaměstnance. Cestu k trvalé prosperitě, konkurenceschopnosti a zvyšování hodnoty společnosti společnost spatřuje v efektivním řízení a neustálém zlepšování stávajících procesů. Tyto se neustále monitorují, vyhodnocují a optimalizují. Pozornost je také kladena na skutečnost, aby dané změny



zbytečně nezvyšovaly náklady. Při tom se společnost snaží zákazníkům přinést technické novinky a zároveň prezentovat složité technologie ve srozumitelné a dobře použitelné podobě.

### **3.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

O2 podporuje atmosféru otevřené komunikace. Všichni pracovníci sdílí své vědomosti, neustále rozvíjí svůj tvůrčí osobní i profesionální potenciál a navzájem se motivují. Stále se hledají nové možnosti pro zlepšování. Vzdělání a motivování společnost vnímá jako nezbytné pro dosahování stanovených podnikových cílů. Pracovníci často absolvují specializované kurzy, e-learningové programy, jazykovou výuku, programy rozvoje managementu a spoustu dalších. Noví pracovníci potom projdou vstupním školením, kdy se seznámí s českým telekomunikačním trhem, strukturou společnosti, s procesy společnosti i firemní kulturou.

Motivovat se společnost pracovníky snaží pomocí benefitů. Funguje zde systém výběrových benefitů, kdy všichni pracovníci dostávají body, které mohou směnit za různé výhody dle vlastní volby. Vybrat si mohou mezi penzijním připojištěním, životním pojištěním, příspěvkem na dopravu, předškolním zařízením, aktivitami pro volný čas či slevy na telekomunikační produkty i služby.

Pro společnost je také důležité dostat zpětnou vazbu od zaměstnanců, kterou získává pomocí interního průzkumu Reflect O2. Jeho výsledkům se manažeři pečlivě věnují a snaží se odstranit nedostatky života v O2, které pracovníky trápí.

O profesní rozvoj svých zaměstnanců se O2 stará prostřednictvím propracovaného systému školení a vzdělávání:

- adaptační program - pro všechny nové zaměstnance, smyslem je snadná a rychlá orientace ve firmě,
- úvodní trénink - pro skupiny zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky,
- profesní tréninky – pro dlouhodobý vysoký pracovní výkon,
- programy manažerského rozvoje – pro rozvoj manažerských kompetencí,
- jazykové vzdělávání – pro osobní rozvoj zaměstnance,
- virtuální univerzita - pro doplňování a zlepšování úrovně pracovních znalostí,
- O2 Sales Academy - dlouhodobý rozvojový program zaměřený na zdokonalení obchodních dovedností u obchodníků a koučovacích dovedností u manažerů.

### 3.4 Teambuilding

O2 se snaží o vlídné prostředí na pracovišti, věří, že přátelské prostředí je výhodné pro práci všech zaměstnanců. Proto se věnuje různým aktivitám, které budují vztahy mezi zaměstnanci a zlepšují atmosféru na pracovišti.

Akce pro zaměstnance:

- výjezdní pracovní setkání a motivační večere - podporují týmovou spolupráci, organizuje si je vždy konkrétní tým/oddělení,
- pravidelná diskusní setkání zaměstnanců s top managementem,
- výroční ceny Spirit of O2 – ocenění nejlepšího nápadu, týmu, nadřízeného, vítěze volí sami zaměstnanci,
- program Vyplatí se mít přátele – finanční odměna zaměstnanci za doporučení nového zaměstnance,
- vánoční a velikonoční trhy v O2 centrech (hlavních budovách firmy),
- vstupenky na kulturní a sportovní akce - zvýhodněný vstup na akce sponzorované O2,
- vědomostní soutěže na intranetu o drobné ceny,
- Dny zdraví – nabídka služeb a informací zaměřených na péči o zdraví,
- Daruj krev s O2 – podpora dárcovství krve z řad zaměstnanců,

### 3.5 Sponzoring

Telefónica O2 je jednou z největších společností v České republice, která prostřednictvím svých služeb významně ovlivňuje úroveň veřejného života. Usiluje o vytvoření prostředí skýtající možnosti rychlé, přesné a svobodné výměny informací jako významného fenoménu kvality života každého jedince a jako základní předpoklad demokracie. Zároveň si však uvědomuje, že veřejný život je víc, než jen virtuální prostředí komunikačních kanálů a sítí, a proto aktivně, formou sponzoringu podporuje společenské a kulturní projekty, které:

- rozšiřují a podporují vztahy, kontakty a komunikaci mezi lidmi,
- jsou určené pro nejširší českou veřejnost, a to jak v celostátním rozměru, tak i na regionální úrovni,
- zdůrazňují dynamiku, flexibilitu a vstřícnost k novým myšlenkám.

Telefónica O2 podporuje řadu sportovních, kulturních, hudebních a dalších akcí, např. O2 Extra liga ledního hokeje, Zlatá tretra, O2 Sázava Fest, O2 Žluté lázně, množství koncertů, divadla atd.

### **3.6 O2 Nadace**

Společnost O2 citlivě vnímá potřeby svého okolí a cítí potřebu na ně reagovat. Společenskou odpovědnost považuje, jak již bylo výše zmíněno, za nedílnou součást firemní kultury a uplatňuje ji v širokém spektru svých aktivit – etikou podnikání počínaje, podporou životního prostředí konče.

Základní kámen angažovanosti společnosti v podpoře neziskového sektoru představuje právě Nadace O2. Byla založena v roce 2002 s cílem soustředit pod jednotnou správu prostředky, které dříve směřovaly k jednotlivým charitativním projektům. Nadace O2 se stala jednou z prvních registrovaných firemních nadací v České republice a jedním z často užívaných modelů firemního dárcovství.

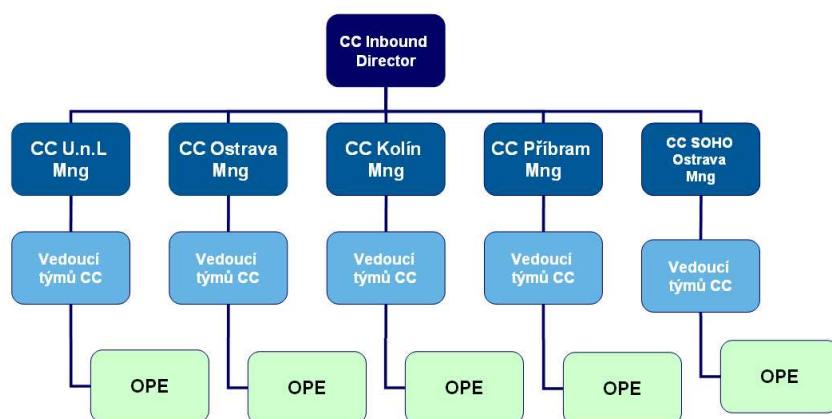
Posláním Nadace O2 je podpora projektů, které přímo nebo nepřímo přispívají ke zlepšování duševního i tělesného rozvoje dětí a mládeže, dále ochrana a rozvoj prostředí a komunit. Prostřednictvím technologií, služeb a duševního vlastnictví společnosti Telefónica O2 ČR tato nadace podporuje projekty ze sociální oblasti s cílem vyrovnávat šance u znevýhodněných skupin a jednotlivců.

Paralelně s nadační činností je O2 dárce služeb a vybrané projekty realizuje díky dobrovolnické práci svých zaměstnanců. Uvedené přístupy kombinuje tak, aby byly firemní zdroje co nejefektivněji zapojeny ve prospěch veřejně prospěšných projektů.

## 4. Osobnost stínovaného manažera

Pro stínování jsem si vybrala manažerku společnosti Telefónica O2. Je to pozice Vedoucí týmu CC a v hierarchii řízení se nachází na nejnižší úrovni řízení. V běžné provozní mluvě se mu říká supervizor. Toto označení budu používat i v mojí práci.

Organizační struktura CC Inbound pro rok 2010



Daná osoba pracuje pro společnost Telefónica O2 již devátým rokem, i když část spolupráce probíhala ještě v době, kdy firma fungovala pod názvem Český Telecom. Na pozici se dostala postupně. Původně pracovala na oddělení outband, což je oddělení zabývající se prodejem služeb a aktivním kontaktováním stávajících i potencionálních zákazníků. Pak byla přeložena na pozici operátor týmu, který pečuje o stávající zákazníky. Poté se zúčastnila výběrového řízení na vedoucího týmu, které úspěšně zvládla a tuto pozici na oddělení pevných linek vykonávala dva roky. V roce 2008 bylo rozhodnuto, že v Ostravě vznikne tým pro péči o mobilní zákazníky. Manažerka byla vybrána pozici supervizora. Nejprve se zabývala zákazníky s dobíjecími kartami, pak se daný tým změnil na péči o zákazníky využívající paušální služby. Poslední změna proběhla v září 2009, kdy manažer call center stanovil, že oddělení mobilních služeb pro zákazníky, kteří mají vedeny služby na rodné číslo, bude definitivně zrušeno. Protože se management společnosti v té době rozhodl, že se bude zaměřovat na zákazníky – drobné podnikatele, které, dle jejich názoru, do té doby malinko zanedbával, bylo stanoveno, že vznikne speciální tým, který bude základnou pro další rozvoj celého oddělení. Moje stínovaná manažerka se stala supervizorem celého týmu.

Měla několik podřízených pracovníků – zástupce supervizora a 22 operátorů. Vzhledem ke změnám v restrukturalizaci ve společnosti a dalšího rozšíření týmu byl tento tým na začátku roku 2010 rozdělen na dva. Supervizorem jednoho z nich se stala tato manažerka, nyní má pod sebou 14 podřízených pracovníků na pozici operátorů.

Vzhledem k pozicím, kterými supervizorka prošla, je vidět, že má velmi široké zkušenosti. V rámci své osobní praxe si vyzkoušela prodávat zákazníkům aktivně i pasivně, značnou dobu se věnovala také péči o zákazníky. Je tedy pro ni velkou výhodou, že práci operátora zná z vlastní zkušenosti. Jsou jí jasné pocity operátora, když na něj nespokojený zákazník křičí, ví, jak špatně někdy mohou pracovat systémy a na co všechno se někdy všeteční zákazníci mohou ptát. Dokáže se pak lépe vcítit do kůže operátorů, které vede, lépe se jí s nimi komunikuje a také se jí lépe argumentuje, pokud musí operátora kritizovat. V rámci zpětné vazby pak dokáže být daleko více empatická a vnímavější. Dle mého názoru je to velká výhoda oproti lidem, kteří zastávají stejné pozice a tuto praxi za sebou nemají.

#### **4.1 Popis pozice supervizora**

- Vede svěřený tým telefonních operátorů.
- Řídí výkon a odpovídá za osobní rozvoj operátorů, motivaci, kvalitu a profesionalitu.
- Řeší nejsložitější zákaznické požadavky, přímá eskalace od operátorů.
- Podle potřeby je pro operátorem odborným poradcem.
- Uvádí do týmu a zaškoluje nové operátory.
- Optimalizuje režim práce v týmu – nařizuje přestávky, tempo práce apod., zabezpečuje důslednou evidenci režimu práce operátorů, včetně docházky.
- Monitoruje jednotlivé členy týmu – zejména provádí příposlechy, řídí kvalitu odpovědí operátorů, podává zpětnou vazbu operátorům.
- Předává informace na operátory tak, aby i při směnném provozu byla zabezpečená stejná komunikace pro všechny členy týmu, připravuje podklady pro reporty, v mimořádných situacích zajišťuje operativní opatření a eskalaci.
- Zabezpečuje plnění prodejních i kvalitativních plánů jednotlivých operátorů, dosahování daných prodejních plánů a kvalitativních ukazatelů v rámci svěřeného týmu.
- Zajištění rozvoj operátorů formou tréninku, testů a koučinku, podílí se na nastavování motivačních a rozvojových programů svěřených podřízených.
- Reportuje manažerovi soho (viz další kapitola).

## **4.2 Pracoviště stínování**

Stínovaný manažer pracuje na oddělení Mobilní SOHO oddělení, Call centrum Ostrava. Je to oddělení, které se stará o zákazníky, kteří mají mobilní služby vedeny na ičo. Jsou to většinou drobní podnikatelé, kteří využívají jedno až maximálně pět telefonních čísel. Často využívají mobilní internet, různé doplňkové služby. Nově se tento tým zabývá prodejem. Nevolá aktivně zákazníkům, ale v příchozích hovorech by se operátoři měli věnovat také nabídce nových služeb. Nedávno byli pracovníci také proškoleni na prodej ADSL internetu, což je varianta pevného připojení. Na podnět manažerky Soho Ostrava byly v březnu 2010 stanoveny konkrétní plány prodeje, s čímž se jedinci týmu značně těžko srovnávají a tato situace vytváří nátlak společně s ostatními změnami na oddělení na supervizora. Místu, kde všichni operátoři i další pracovníci pracují, se slangově říká „sál“.

## **5. Metodika stínování**

Jako metodu pro stínování zvoleného manažera jsem si vybrala časový snímek dne. Jde o metodu, kdy si shadower zaznamenává přesné časy k jednotlivým činnostem, značí si i dobu skončení této činnosti, takže se mu dostane reálného obrazu o přesném průběhu dne. K dispozici jsou konkrétní délky jednotlivých činností, což umožňuje podrobnou analýzu činností. Lze se zaměřit na vybrané ukazatele či úkony, které jsou pro danou pozici klíčové a které ne. Na základě těchto informací je možné vyhodnotit a kontrolovat hospodárnost využívání času, efektivitu práce, porovnat jednotlivé činnosti mezi sebou či s jinou pozicí, zjistit časové ztráty a celkově se věnovat dalšímu time managementu.

### **Kritéria rozdělení činností dle typu**

V rámci mého výzkumu byly zjištěné činnosti rozděleny do tří skupin. Tyto skupiny byly stanoveny a činnosti rozděleny z pohledu tohoto konkrétního pracoviště, kde stínování probíhalo. Z pohledu celé organizace bývají jako klíčové činnosti označovány ty, které působí na zákazníka, které mají na zákazníka sebemenší dopad. Pro potřeby této analýzy se jedná o rozdělení činností z hlediska konkrétního pracoviště, tedy call centra a týmu, který pod supervizorem pracuje. Jednotlivé činnosti byly rozděleny na klíčové, podpůrné a osobní. Toto rozdělení koresponduje s požadavky, které byly stanoveny vedením firmy v rámci reorganizace na tuto pozici. V dalších kapitolách je jasně stanoveno, které činnosti spadají do daných typů, jsou charakterizovány, analyzovány a hodnoceny.

## 5.1 Časový snímek dne supervizora

Stínování bylo uskutečněno 10.3. 2010 v době 8:00-16:00.

| Č. | Začátek<br>čin. | Konec<br>čin. | Doba čin.<br>v min. | Typ<br>čin.* | Popis                                 |
|----|-----------------|---------------|---------------------|--------------|---------------------------------------|
| 1  | 8:00            | 8:12          | 12                  | P            | příchod                               |
| 2  | 8:12            | 8:13          | 1                   | P            | dotaz operátora                       |
| 3  | 8:13            | 8:17          | 4                   | O            | osobní pauza                          |
| 4  | 8:17            | 8:47          | 30                  | P            | kontrola elektronické pošty           |
| 5  | 8:47            | 9:06          | 19                  | K            | porada s kolegyní supervizorkou       |
| 6  | 9:06            | 9:10          | 4                   | P            | e-mail pro operátora                  |
| 7  | 9:10            | 9:30          | 20                  | K            | příprava na koučink                   |
| 8  | 9:30            | 9:33          | 3                   | P            | přesun na koučink                     |
| 9  | 9:33            | 10:35         | 62                  | K            | koučink                               |
| 10 | 10:35           | 10:38         | 3                   | P            | přesun zpět na sál                    |
| 11 | 10:38           | 10:42         | 4                   | K            | poznámky ke koučinku                  |
| 12 | 10:42           | 10:43         | 1                   | P            | dotaz operátora                       |
| 13 | 10:43           | 11:00         | 17                  | O            | osobní pauza                          |
| 14 | 11:00           | 12:05         | 65                  | K            | porada s manažerkou call centra       |
| 15 | 12:05           | 12:38         | 33                  | O            | oběd                                  |
| 16 | 12:38           | 13:01         | 23                  | P            | kontrola odpolední elektronické pošty |
| 17 | 13:01           | 13:40         | 39                  | K            | kontaktování nespokojených zákazníků  |
| 18 | 13:40           | 13:41         | 1                   | P            | ověření výpadku systému               |
| 19 | 13:41           | 13:48         | 7                   | O            | osobní pauza                          |
| 20 | 13:48           | 14:00         | 12                  | P            | výprava po sále                       |
| 21 | 14:00           | 14:40         | 40                  | K            | porada s operátory                    |
| 22 | 14:40           | 14:49         | 9                   | K            | porada s kolegyní supervizorkou       |
| 23 | 14:49           | 14:50         | 1                   | P            | dotaz operátora                       |
| 24 | 14:50           | 15:23         | 33                  | K            | porada s kolegyní supervizorkou       |
| 25 | 15:23           | 15:26         | 3                   | P            | dotaz operátora                       |

| Č.      | Začátek<br>čin. | Konec<br>čin. | Doba čin.<br>v min. | Typ<br>čin.* | Popis                           |
|---------|-----------------|---------------|---------------------|--------------|---------------------------------|
| 26      | 15:26           | 15:32         | 6                   | K            | porada s kolegyní supervizorkou |
| 27      | 15:33           | 15:40         | 7                   | P            | zpracovávání objednávek         |
| 28      | 15:40           | 15:42         | 2                   | P            | dotaz operátora                 |
| 29      | 15:42           | 15:55         | 13                  | P            | zpracovávání objednávek         |
| 30      | 15:55           | 16:01         | 6                   | P            | rozloučení s kolegy, odchod     |
| Celkem: |                 |               | 480                 |              |                                 |

Tabulka 5.1

Typ činnosti: Klíčová = K

Podpurná = P

Osobní = osobní pauza/oběd

## 5.2 Další informace k vybraným činnostem

### Činnosti č. 1, 20, 30

Po příchodu do firmy se supervizorka přátelsky přivítá se spolupracovníky s ostatních týmu i se všemi operátory na sále. Projde se mezi všemi, pozdraví se, zeptá se na aktuální náladu, s některými krátce popovídá. Dále je potřeba zapnout si počítač. Čas pro utužování vzájemných vztahů věnuje týmu i během dne, kdy se operátoři dle směn mění, a zjišťuje, jak se jednotliví operátoři mají. Je to vhodná možnost zjistit psychické rozpoložení týmu, lze identifikovat případné rozladění či důvody k nespokojenosti. Supervizorka tak má příležitost dle svých možností ovlivnit tyto skutečnosti tak, aby optimalizovala podmínky pro výkon pracovníků. Při odchodu je situace podobná jako u příchodu.

### Činnosti č. 4,16

Denně supervizorka obdrží množství e-mailů, které je potřeba projít. Jsou různě důležité, proto je potřeba je roztřídit a věnovat se jen těm důležitým. Po této filtraci následně pročítá maily ohledně novinek. Těchto mailů je dost a jsou důležité pro provoz oddělení. Supervizorka se s nimi musí seznámit a případně je dále směřovat na operátory také elektronickou poštou.



Dále řeší chyby operátorů, které dosud nebyly dořešeny. Supervizorka je opět mailem upozorní na nutnost dořešení a vyžádá si potvrzující mail o dokončení požadavku. Dále chodí maily od vedení, od operátorů s žádostmi řešení komplikovaných problémů atd. Denně může dorazit 50-200 mailů. Záleží na typu směny, zda po předchozí ranní následuje odpolední směna, je mailů více, než v opačném případě.

### **Činnost č. 5**

Supervizorka je jedním ze dvou, která vede Mobilní Soho tým. Tito dva supervizoři mají naplánované směny různě. Pokud jeden z nich dorazí na pozdější směnu, vyšetří si společně s druhým čas na menší poradou. Na této hovoří o tom, co se na oddělení událo za dobu nepřítomnosti, aktualizují se informace především z osobních jednání, které není možné zjistit z mailu nebo firemního systému. Ujasňují se plány na nejbližší hodiny, vyměňují si informace, novinky a dojmy z toho, co se děje ve firmě. Tato porada je velice důležitá pro chod oddělení, protože různá drobná rozhodnutí se realizují prakticky každý den a pro co nejvčasnější implementaci je potřeba zajistit aktuálnost informací pro všechny zúčastněné pracovníky.

### **Činnost č. 7**

Supervizorka věnuje podstatnou část svého času na hodnocení hovorů, které jsou náhodně nahrávány operátorům během pracovní činnosti. Z těchto hovorů jsou dle vhodné délky náhodně vybírané hovory, které si supervizorka poslechne a dle schváleného hodnotícího formuláře tento hovor ohodnotí. Zaměří se na požadavek zákazníka a dle předem stanovených kritérií z hodnocení vzejde známka kvality, která je důležitá pro vykazování kvality pro nadřízené supervizorky a do jisté míry je to vypovídající hodnota také o její práci. Pokud si supervizorka připravuje kouničnk, ve většině případů má již takový hovor poslechnutý a ohodnocený. Tak tomu bylo i v tomto případě. Shodou okolností se jednalo o nepovedený hovor, jehož známka byla velmi nízká. Bylo třeba se na tento koučink pečlivě připravit, poslechnout si znovu hovor, projít si poznačené klady a negativa tohoto hovoru. Také proběhlo připomenutí si, na čem se supervizorka s operátorem na minulém koučinku dohodli. Příprava dále zahrnuje kontrolu statistik operátora, délku hovoru, délku pracovního času po hovoru, dodržování osobních pauz, přepojování hovorů a další. Důležité je také zajistit vhodnou místnost pro koučink, což supervizorka provedla přes firemní systém rezervace

místností. Nezbytné také bylo zeptat se hodnoceného operátora, zda souhlasí s mojí přítomností u koučinku.

### **Činnost č. 9**

Koučink supervizorka zahájila dotazem, jak se operátorovi daří, jaký má den a celkově byl uveden přátelsky a pozitivně. Dále následoval krátký rozhovor o tom, proč operátor přešel pod O2 (všichni operátoři jsou vedeni pod personální agenturou a některým byl nabídnut přestup přímo pod Telefónicu). Byly charakterizovány zvýšené požadavky a problémy, které tato změna nese, zmíněna také byla důležitost loajality. Následoval rozbor statistik a upozornění na nedostatky, které u tohoto operátora jsou. Ujasnění si žádoucího stavu a domluva na dalším postupu, jak tyto nedostatky odstranit. Hlavní náplní koučinku ovšem byl hovor. Ten jsme si společně všichni dvakrát za sebou poslechli, potom supervizor s operátorem nejdříve rozebral, co se vlastně v hovoru řešilo, našli pozitiva hovoru. Následně ovšem byly uvedeny velké nedostatky, které v tomto hovoru byly. Následovala debata o hovoru – ujasnění si proč operátor jednal právě takto, jak by mělo vypadat správné řešení situace. Následně supervizorka krátce shrnula hovor a hlavně to, co se musí změnit, aby bylo vše v pořádku. Na závěr byly shrnuty body, na kterých se operátor se supervizorkou domluvili, operátorovi byla nabídnuta možnost doptat se na nejasnosti či způsoby, jak potřebného stavu dosáhnout. Po ujasnění byly stanovené cíle vytisknuty a obě strany si ponechaly jednu kopii. Nakonec zaznělo celkově pozitivní hodnocení operátora a optimistické ukončení koučinku.

### **Činnost č. 11**

Po příchodu na sál si supervizorka založila vytisknuté cíle do složky operátora a poznačila si osobní poznámky ke koučinku pro další jednání s operátorem a také pro kontrolu.

### **Činnost č. 14**

Na poradě s manažerkou call centra jsem nemohla být přítomna, nicméně byla mi sdělena náplň tohoto jednání. Bylo zaměřeno na organizační změnu, která probíhá na oddělení a týká se plánování směn. Dosud měli operátoři možnost si do systému dle stanovených pravidel plánovat směny sami. Ovšem bylo rozhodnuto, že od 1.3.2010 bude směny pevně plánovat správce směn, který je plánuje pro všechna oddělení všech call center společnosti Telefónica O2 v ČR. Operátoři tuto změnu špatně přijímají, protože pro mnohé z nich jejich práce ztratila tu největší výhodu a to flexibilitu pracovní doby. Od této doby mohou charakterizovat pouze

jakési preference, zda jsou 100% dodržena, není garantováno a naplánované směny musejí respektovat. Povoleno je směny vyměňovat navzájem mezi operátory.

### **Činnost č. 17**

Jedná se o zpětné kontaktování zákazníků, kteří odpověděli negativně v dotazníku, na který byli přepojeni operátorem po ukončení hovoru. Supervizorka si dohledala kartu zákazníka v systému, prošla si poznámky, ujasnila si, co se s číslem mohlo dít. Následně zavolala na dané číslo, omluvila se za způsobené chyby, ujasnila si, proč zákazník odpověděl, že jeho požadavek nebyl zcela vyřešen. Pokud dosud nedošlo k dořešení problému, nazí supervizorka pomoc a ujistí zákazníka, že tato zpětná vazba od něj je pro společnost moc důležitá. Po skončení hovoru supervizor napísal do systému poznámku o důvodu tohoto negativního hodnocení a zda to byla chyba operátora. Za danou dobu supervizorka takto ověřila tři nespokojené zákazníky.

### **Činnost č. 21**

Na poradě s operátory se řešily také směny. Byly jim sděleny další detaily k plánování směn, které byly dohovoreny s manažerkou. Probíhala živá debata, včetně dotazů, připomínek i projevů nespokojenosti ze strany operátorů.

### **Činnosti č. 22, 24, 26**

Porada se supervizorkou dalšího Soho mobilního týmu o situaci se směnami. Tato porada byla dvakrát (činnosti 23 a 25) vyrušena dotazy jednotlivých operátorů ke změnám ohledně směn.

### **Činnosti č. 27, 29**

Zpracovávání objednávek, které ze své pozice nemohou řešit operátoři. Jedná se například o storno neoprávněných pokut vystavených zákazníkům a o další operace, které vyžadují vyšší zodpovědnost za rozhodnutí. Také zde bylo jedno vyrušení operátorem (činnost28), který měl dotaz také ke změnám v plánování směn.

### **Činnosti č. 2, 12**

Dotazy operátora ke konkrétnímu hovoru, ověření si postupu, informace či potřebné povolení k potřebnému úkonu.

## 6. Analýza zjištěných informací

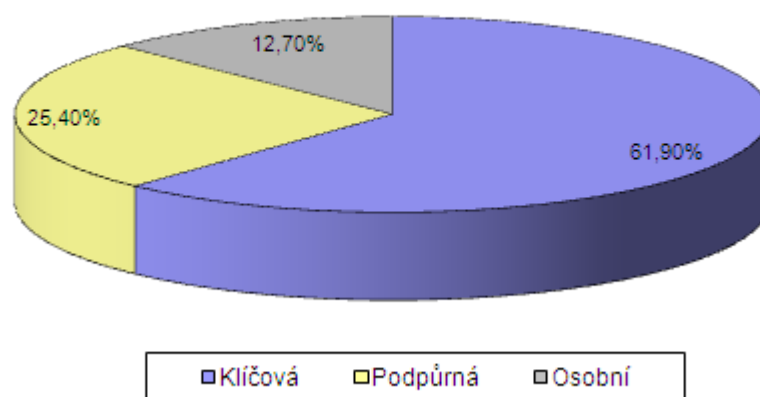
### 6.1 Rozdělení činností dle typu

Činnosti jsem v tabulce rozdělila na klíčové, podpůrné a osobní. Mezi klíčové činnosti supervizorka na prvním místě uvedla koučinky, práci s týmem a jeho motivace. Důležitou součástí její práce je také zajišťovat vytváření postupů, které jsou logicky správně a které jsou schváleny vedením callcentra i celou společností. Tato činnost je vyvíjena sporadicky, dle potřeby, která vznikne na základě požadavku zákazníka a na oddělení není procesní podklad k řešení takového problému. V den stínování nebylo nic takového řešeno. Důležitá je také informační role. Supervizor zajišťuje to, aby potřebné informace byly co nejrychleji předány operátorům, aby jejich informovanost byla co nejaktuálnější. To dělá pomocí porad, elektronické pošty. Mezi podpůrné činnosti byly zařazeny práce administrativního charakteru, jako je procházení elektronické pošty, zpracovávání objednávek nebo drobné dotazy operátorů.

| Typ činnosti | počet činností | Doba činností v min. | doba činností v % |
|--------------|----------------|----------------------|-------------------|
| Klíčová      | 10             | 297                  | 61,9              |
| Podpůrná     | 16             | 122                  | 25,4              |
| Osobní       | 4              | 61                   | 12,7              |
| Celkem       | 30             | 480                  | 100               |

Tabulka 6.1

### Rozdělení činností dle typu



Graf 6.1

## 6.2 Vyhodnocení, návrhy a doporučení

### 6.2.1 Klíčové činnosti

Dle grafu můžeme vidět, že supervizorka věnuje ze svého celkového času klíčovým činnostem 61,9% svého času. Z celkových 30 činností je to sice pouze 10, ale celková doba je 297 min, tj. 4,95h. Dle těchto údajů lze vyhodnotit, že se supervizorka nejvíce věnuje interpersonálním rolím. Dle tabulky 5.1 je jasné, že se supervizorka věnovala koučinku s operátorem, dále absolvovala poradu s manažerkou, obvolávala nespokojené zákazníky, dále uspořádala poradu s operátory a následně měla poradu s kolegyní supervizorkou.

Koučink byl dle mého názoru veden velice efektivně. Supervizorka zařídila speciální místo, čímž zajistila klid na průběh koučinku, ten tak nebyl vyrušován, což přispělo k dobré náladě a k vytvoření důvěrného ovzduší. Supervizorka se držela všech různých pravidel vedení koučinku od způsobu komunikace až po stanovení vhodných cílů. Na moji otázku na dojem z koučinku operátor odpověděl, že se mu se supervizorkou vždy dobře komunikuje, umí zmínit klady i zápory a celkově vede koučink účelně tak, aby se především vyřešily zjištěné nedostatky a problémy.

Kontaktování nespokojených zákazníků je nově povinnost supervizorky. Zde si supervizorka počínala také velmi efektivně a vzhledem ke své předchozí praxi rychle a zkušeně. Během několika minut byly dohledány informace k zákazníkovi případně hovoru, telefonát se zákazníkem byl krátký, byly pokládány účelné otázky, projev byl velice profesionální.

| Klíčová činnost                      | doba v min | podíl na klíčových činnostech | podíl na celkových činnostech |
|--------------------------------------|------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Koučink                              | 86         | 29,00%                        | 17,90%                        |
| porada                               | 172        | 57,90%                        | 35,80%                        |
| kontaktování nespokojených zákazníků | 39         | 13,10%                        | 8,10%                         |
| Celkem                               | 297        | 100%                          | 61,80%                        |

Tabulka 6.2.1.1

Porady tvoří největší část z klíčových činností, je to 57,9%, z celkové doby času je to 35,8 %. Je tedy vidět, že je to skutečně využívaný nástroj ke sdělení informací, ať už ze strany manažerky call centra k supervizorce, ke sdělení ze strany supervizorky k operátorům nebo ke komunikaci mezi supervizory navzájem. Z celkové doby pracovního dne je to ovšem 17,9%, což už tak vysoké číslo není.

Dle těchto informací lze usoudit, že je tato činnost zanedbávána na úkor dalších podpůrných činností. Dle provozu na call centru vím, že v tuto dobu, kdy probíhá spousta organizačních změn, je tato činnost mírně odsunuta do pozadí.

Dle tabulky 5.1 si lze také všimnout, že jednotlivé činnosti jsou často vyrušovány. Z klíčových činností je to činnost 22. Jedná se o poradě se supervizorkou vedlejšího týmu. Probíraly podrobnosti ke změnám plánování směn. Během této poradě se přišli zeptat dva operátoři na doplňující otázky ke směnám. Bylo to tématické, ale poradě supervizorů to rušilo. Dle mého názoru nebyla předchozí poradě ohledně směn s operátory vedena efektivně. Na sále byl po poradě velký šum. Všichni se místo práce věnovali debatě na téma směny. Samozřejmě jde o závažnou změnu a je pochopitelné, že operátoři mají potřebu mezi sebou o tomto hovořit, sdělit si své dojmy a názory. Není ale moc dobré, pokud po poradě zůstane v týmu negativní dojem ze změny. Navíc četné dotazy dokazují, že nebylo sděleno vše a že pravděpodobně na toto téma bude potřeba uspořádat další poradě, či tomu věnovat množství mailů a času. Zde bych tedy doporučila lepší přípravu, věnování více času v poradě dotazům a připomínkám operátorů.

Co se týká doporučení ke koučinku a k jeho průběhu, ani žádná nemám. Této oblasti je v O2 věnovaná velká pozornost, proto je koučink propracován do nejmenších detailů. Supervizorka komunikuje vhodně, koučink je správně strukturován a výsledky se dostavují. Co se mi ale jeví nedostatečné, je rozsah, ve kterém je koučink realizován. Vzhledem k tomu, že má supervizor na starosti 14 operátorů, musel by si ve 14 dnech z dvaceti vyšetřit prostor ke konání koučinku pro jednoho operátora. Ani toto se mi ovšem nezdá dostatečné. Dle mé zkušenosti, aby byl koučink dostatečně efektivní a motivující, měl by probíhat ideálně dvakrát v měsíci. Lze tak vhodně kontrolovat domluvené cíle, operátor se rychle vyvíjí a flexibilně je možné zachytit případné chyby.

| Počet operátorů | počet koučinků/měs. | zjištěná délka koučinku | délka koučinků všech operátorů |
|-----------------|---------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 14              | 2                   | 86min                   | 2408min (40,1h)                |

Tabulka 6.2.1.2

Dle této ideální představy by se měla supervizorka věnovat měsíčně 40,1 hodin koučinku. To je asi 2h denně. Do této doby ovšem není započítána doba hodnocení hovoru. Z hlediska zpracovaného snímku pracovního dne a informací zjištěných od supervizorky je pak tato představa naprosto nereálná. Dle mého názoru je to obrovská škoda, protože častější koučink může zajistit daleko vyšší kvalitu a lepší výsledky pro operátory, tým i celou společnost.

V rámci úspory času by bylo dobré popřemýšlet, zda by bylo možné nějaké z podpůrných činností delegovat na zkušenější z operátorů – jako je např. dotazování operátorů na provozní záležitosti, či vedení drobných porad ryze provozního a informačního charakteru.

Pozornost bych také doporučila věnovat poradám. Už výše je zmíněno, že porada (činnost 22) se supervizorkou byla rušena dotazy operátorů. Dotazy jsou v pořádku, pokud je operátorům něco nejasné. Ovšem v tom případě nebyla porada vedena tak, aby bylo možno odpovědět na všechny dotazy. Je možné, že na ně operátoři přišli až po skončení porady. Bylo by tedy dobré, aby byla určena jakási kontaktní osoba, která dotazy shromáždí, předá je supervizorovi a ten je na další poradě zodpoví před všemi, čímž se vyhne opakování dotazů, zmizí rušivý element z činností, kterým se věnuje po poradě a zajistí se tím maximální informovanost všech členů týmu. Z hlediska porady se supervizorkou je velmi nevhodné a rušivé, že operátoři přichází s dotazy. Tomuto by se samozřejmě předešlo předchozím návrhem, také ale lze tyto ruchy eliminovat tím, že se na dobu porady přemístí do zvláštní místnosti, kde bude na poradu klid a prostor otevřeně si o věci pohovořit.

### 6.2.2 Podpůrné činnosti

Podpůrným činnostem je věnováno 25,4% celkového času supervizorky. Tyto činnosti jsou zpravidla administrativního charakteru.

| Podpůrná činnost            | doba v min | podíl na podpůrných činnostech | podíl na celkových činnostech |
|-----------------------------|------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Kontrola elektronické pošty | 53         | 43,40%                         | 11,00%                        |
| Dotazy operátora            | 13         | 10,70%                         | 2,70%                         |
| Zpracovávání objednávek     | 20         | 16,40%                         | 4,20%                         |
| Výprava po sále             | 12         | 9,80%                          | 2,50%                         |
| Příchod, odchod a přesuny   | 24         | 19,70%                         | 5,00%                         |
| Celkem                      | 122        | 100%                           | 25,40%                        |

Tabulka 6.2.2

Kontrola elektronické pošty je nezbytností. Zabere ovšem relativně dost času a to 11% z celkového času. Bez této činnosti by ale supervizor nemohl správně plnit svoji informační roli, která patří k těm nejdůležitějším. Zjistí tak a dále předává informace o provozu, bez kterých by operátoři nemohli pracovat dobře, sdělovali by špatné informace zákazníkům a kvalita práce by prudce klesala.

Dotazy operátorů tvoří malou část, doba 13min. se může zdát jako zanedbatelná. Při bližším zamyšlení je to ovšem zavádějící a to z důvodu, že takový operátor může přijít kdykoli pro radu. To je ovšem pro supervizorku rušivé, pokud se právě věnuje nějaké jiné činnosti. Na dotaz se snaží odpovědět, případně dohledat řešení. V našem případě je to otázka skutečně na jednu nebo dvě minuty, ale existují i případy kdy, se věc řeší i hodinu. To už pak není zanedbatelný čas a může značně zamávat s časovým plánem supervizorky. Výše již bylo zmíněno, že by dle mého názoru bylo možné tyto dotazy delegovat na malý počet zkušenějších operátorů, schopných dohledávat informace a majících bohaté zkušenosti z provozu. Tím by se vyřešilo rušení, supervizorka by se mohla věnovat své činnosti a tuto by pak vykonávala soustředěněji, efektivněji a rychleji. Operátoři sami by se potom podíleli na řešení složitějších problémů a jejich profesionalita a odbornost by se tím zvyšovala.



Zpracovávání objednávek tvoří pouhých 4,2 % z času, tato činnost je velmi monotónní, ale není možné se jí vyhnout. Tuto činnost nelze delegovat, protože vedení firmy vyžaduje schválení daného řešení supervizorem, v systému tyto objednávky nemůže zadat operátor, systém jej odmítne. Jedná se o bezpečnostní opatření, proto je nelze obcházet.

Výprava po sále je možná ležérně nazvána a je to tak správně. Je to malý čas, který supervizorka věnuje pro utužení sociálních vztahů na pracovišti. Je pro ni velmi důležité, aby byly mezi ní a operátory dobré vztahy stejně tak, jako jsou důležité vztahy mezi operátory navzájem. Tento čas zabírá pouhých 2,5 % času, což dle mého názoru není zbytečné. Pokud operátor ví, že se o něj supervizorka zajímá, záleží jí na kvalitě i jeho osobního života, tím lépe pak dokáže takový pracovní vztah zvládat případné konflikty, nedorozumění či dokonce nutné příkazy.

#### 6.2.3 Osobní činnosti

Dle zákoníku práce má pracovník, který pracuje na počítači, nárok na třikrát deset minut osobního volna a třicet minut na oběd při osmihodinové směně. Ne jinak to mají i operátoři. Je sympatické, že přesto, že nejsou pauzy supervizora evidovány systémem, jako je to u operátorů, nepřetahuje tato supervizorka délku pauz – jen oběd byl přetáhnut o jednu minutu, což dle mého názoru je odchylka, kterou není potřeba vůbec řešit.

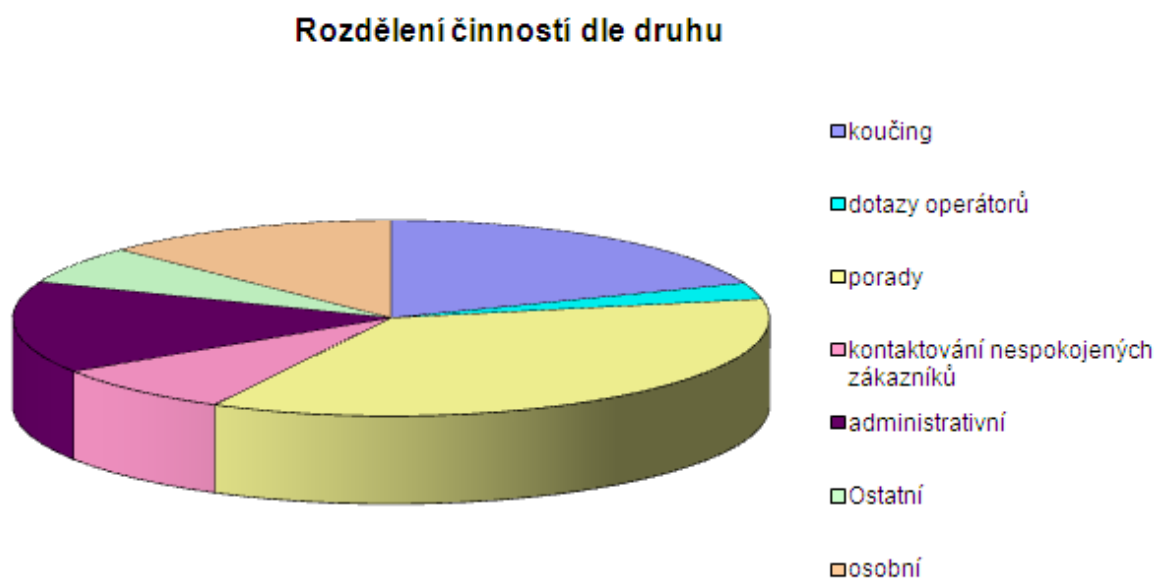
### 6.3 Rozdělení činností dle druhu

Mimo rozdělení činností dle typu je zde také rozdělení dle druhu činností. Znamená to porovnání z pohledu obsahu těchto činností, bez ohledu na to, zda je to činnost klíčová nebo podpůrná. Pro přesnost a přehlednost jsou činnosti rozděleny dle jednotlivého druhu, je zde možnost vidět také jednotlivé činnosti z tabulky 5.1, které daný druh činnosti obsahuje. Jednotlivé ohodnocení daných činností a jejich analýza byla již zmíněna v předchozí kapitole. Zde je ovšem možnost porovnat všechny činnosti mezi sebou, zatímco v předchozí kapitole byly porovnávány mezi sebou pouze činnosti daného typu. Data pro lepší představu doplňuje graf 6.3.

| Činnost                              | počet | doba v min | doba v % | jednotlivé činnosti      |
|--------------------------------------|-------|------------|----------|--------------------------|
| Koučink                              | 5     | 92         | 19,2     | 7,8, 9,10, 11            |
| Dotazy operátorů                     | 7     | 13         | 2,70     | 2, 6, 12, 18, 23, 25, 28 |
| Porady                               | 6     | 172        | 35,80    | 5, 14, 21, 22, 24, 26    |
| Kontaktování nespokojených zákazníků | 1     | 39         | 8,10     | 17                       |
| Administrativní                      | 4     | 73         | 15,20    | 4,16, 27, 29             |
| Ostatní                              | 3     | 30         | 6,30     | 1, 20, 30                |
| Osobní                               | 4     | 61         | 12,70    | 3, 13, 15, 19            |
| Celkem                               | 30    | 480        | 100      | -                        |

Tabulka 6.3

Zjištěné údaje vesměs potvrzují údaje zjištěné v předchozích tabulkách. Zde se chci pozastavit nad první položkou a to nad činností koučink. Je zajímavé, že supervizorka věnuje této činnosti téměř 20% svého času, přičemž se jedná o práci pouze s jedním operátorem. Jaký má tato činnosti efekt a zda se skutečně vyplatí do koučinku operátorů investovat tolik času je rozebráno v kapitole 6.5.



Graf 6.3

## 6.4 Náklady na činnosti

Z hlediska vyjádření hodnoty jednotlivých činností byla vybrána varianta vyjádření nákladů na činnosti. V mnohých případech, kdy dochází k plýtvání časem ani sám pracovník často netuší, jakou hodnotu toto plýtvání má a kolik za něj společnosti vlastně zaplatí.

Pro vyjádření nákladů je použit koeficient v tabulce 6.4.1, který vyjadřuje část režijních nákladů, které vznikají mimo mzdové náklady na pracovníka. Hodnota koeficientu byla zvolena dle elektronického zdroje informací č. 8. V tabulce 6.4.1 jsou vyjádřeny potřebné hodnoty pro další srovnávání a vyhodnocování informací.

|   |           |
|---|-----------|
| Měsíční mzdové náklady na supervizorku        | 25.000 Kč |
| Koeficient pro vyjádření režijní složky       | 0,5       |
| Režijní složka mzdy supervizorku              | 12.500 Kč |
| Celkové měsíční náklady na supervizorku       | 37.500 Kč |
| Celkové náklady na pracovní den supervizorku  | 1.875 Kč  |
| Celkové náklady na hodinu času supervizorku * | 234,38 Kč |
| Celkové náklady na minutu času supervizorku   | 3,91 Kč   |

Tabulka 6.4.1

\* při 160 odpracovaných hodinách

Pro výpočet hodnoty jednotlivých činností je pak nejdůležitější částka celkových nákladů na minutu času supervizorky. Tak lze reálně vyčíslit přesně hodnotu konkrétního druhu nebo typu činnosti a lze takto z jiného pohledu zvážit důležitost této činnosti. Nejdůležitější na těchto výpočtech je pak skutečnost, že je charakterizována činnost, za kterou společnost zaplatí supervizorce nejvíce peněz. Logicky by se vedení firmy mělo věnovat optimalizaci této činnosti v rámci úspory nákladů. Také je na místě zvážit, jaký efekt daná činnost přináší a zda se vůbec vyplatí, věnovat tolik peněz a času právě této činnosti. V následujících tabulkách lze sledovat konkrétní výše peněžní hodnoty jednotlivých druhů a typů činností.

| Typ činnosti | doba činností v min. | náklady na činnost |
|--------------|----------------------|--------------------|
| Klíčová      | 297                  | 1 160,16 Kč        |
| Podpůrná     | 122                  | 476,56 Kč          |
| Osobní       | 61                   | 238,28 Kč          |
| Celkem       | 480                  | 1 875,00 Kč        |

Tabulka 6.4.2

V tabulce 6.4.2 je vidět markantní rozdíl mezi hodnotou klíčových a podpůrných činností, což je vzhledem k rozsahu jednotlivých typů činností a k jeho počtu v pořádku. Je tedy logické, že pokud se věnuje většina nákladů na klíčové činnosti, mělo by se na tyto činnosti vedení firmy zaměřit, jak již bylo výše zmíněno. Nejdůležitější ale je, aby si především supervizorka uvědomila, že bude na tyto činnosti upřena pozornost a že v rámci harmonizace celého časového rozvrhu a také efektivity práce je potřeba se zaměřit především na klíčové činnosti.

Podpůrné činnosti jsou také důležité, nicméně vzhledem k tomu, že se supervizorka nachází na nízkém stupni řízení, je velmi malá možnost delegování. Prakticky většinu těchto činností musí provádět výhradně supervizorka, tudíž ovlivnit tuto nákladovou složku by bylo snad možné, nicméně efekt v rámci úspor či produktivity by byl minimální.

Osobní činnosti jsou dány zákonem, není tedy možné tuto složku ovlivnit vůbec. To by bylo potřeba pouze v případě, že jsou osobní přestávky přetahovány, což se zde neděje. Tuto složku tedy lze považovat v dané výši téměř za fixní.

| Druh činnosti                        | doba v min | náklady na činnost |
|--------------------------------------|------------|--------------------|
| Koučing                              | 92         | 359,38 Kč          |
| dotazy operátorů                     | 13         | 50,78 Kč           |
| Porady                               | 172        | 671,88 Kč          |
| kontaktování nespokojených zákazníků | 39         | 152,34 Kč          |
| administrativní                      | 73         | 285,16 Kč          |
| Ostatní                              | 30         | 117,19 Kč          |
| osobní                               | 61         | 238,28 Kč          |
| Celkem                               | 480        | 1 875,00 Kč        |

Tabulka 6.4.3

Dle tabulky 6.4.3, kde lze vidět hodnoty činností rozdělených dle druhu, vzhledem k informacím zjištěných z předchozích analýz, vyplývá, že činnosti osobního a administrativního charakteru stojí relativně malé položky. Dvě největší částky se ukazují u klíčových činností.

Porady jsou specifické, již výše byly zmíněny nedostatky a doporučení pro zlepšení průběhu. Pokud by se alespoň některá z nich realizovala, mohlo by se dostavit zlepšení, to by se ale pravděpodobně neprojevovalo v úsporách. Rozsah a délka porad se dle mého názoru stejně o znatelný počet minut nesníží. Tato vylepšení ale mohou zvýšit kvalitu porad a celkově vytvořit dobrý základ pro další spolupráci mezi účastníky porad, přispěje také k lepšímu chodu oddělení a lepším výkonům operátora. Další skutečností také je, že ne všechny porady vede supervizor, proto tuto činnost nemůže plně ovlivňovat a koordinovat.

Jako činnost, které bych se chtěla věnovat je koučink. Podle mě tady má supervizorka naopak velké možnosti. Jak v úspoře času, tak v přímém vedení koučinku. Vzhledem k tomu, že hodnota koučinku je druhá největší, je naprosto na místě, že se schopnostem pro koučink věnuje velká pozornost. Telefónica O2 neváhá investovat peníze do vzdělání manažerů v tomto směru a i na pozici supervizora se vždy s takovými školeními dostane.

## **6.5 Nákladovost činnosti „koučink“**

Vzhledem k tomu, že stínování bylo prováděno pouze jeden den, k dispozici jsou informace pouze o jednom operátorovi, kterému v daný den byl koučink poskytnut. Na žádost mi bylo možno nahlédnout do statistiky daného operátora v době 10 po sobě jdoucích pracovních dní po tomto koučinku. Pro vyjádření účinnosti koučinku jsem si vybrala sledování ukazatele produktivity operátora. Jedná se o hodnotu, která je stanovena za každou směnu operátora. Ukazuje, průměrný počet hovorů odbavených operátorem za pracovní hodinu. Pro to, aby operátor splnil normu, měl by hovorů odbavit osm za hodinu. Ne vždy se to samozřejmě povede. Požadavky zákazníků jsou velmi různorodé a stačí dva nebo tři náročné a dlouhé hovory za směnu a může se to velmi dramaticky projevit na této denní statistice. Nicméně existují operátoři, kteří i přes to dosahují produktivity asi 10 hovorů za pracovní hodinu.

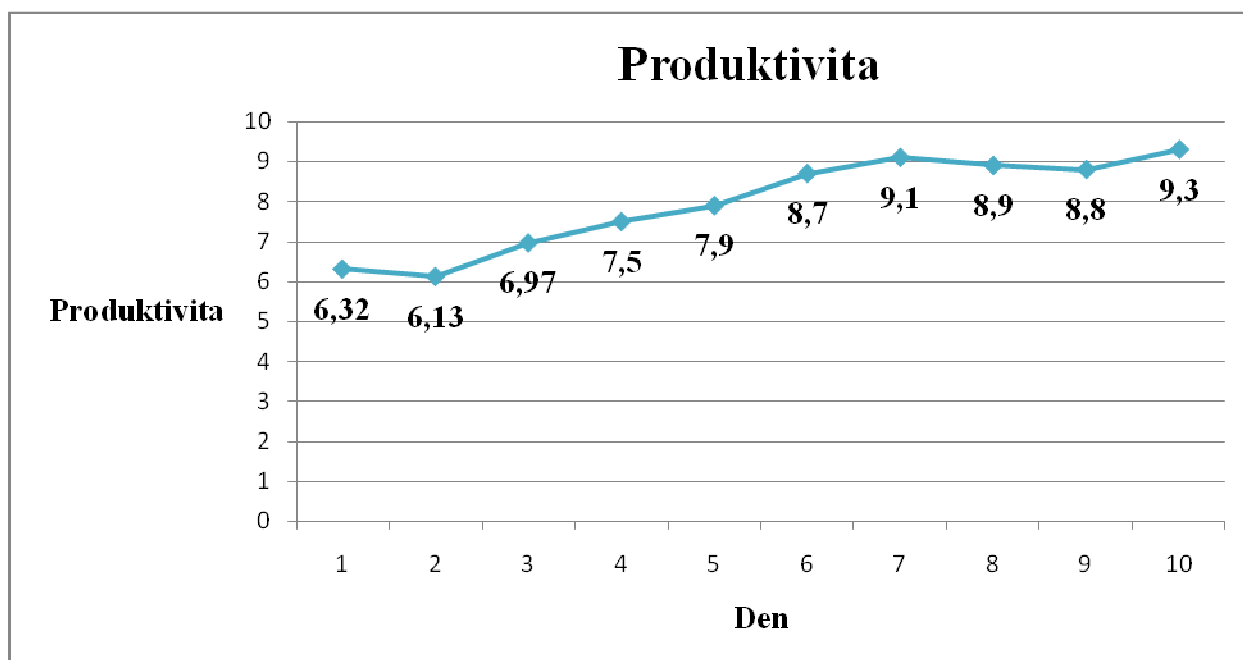
Většina takových hodnot ale nedosahuje. Prostor pro zlepšení se proto dá hledat téměř u každého operátora.

Výsledky budou srovnány s průměrnou hodnotou za celý měsíc, kdy operátor dosáhl hodnoty 6,78 hovorů/hodinu. Tento výsledek byl v rámci koučinku vyhodnocen velmi negativně. Dle názoru supervizora a dle statistik z minulosti se jedná o operátora, který nemá problém s počtem odbavených hovorů, problém je spatřován v nedodržování pravidel pro práci po hovoru. Operátor po skončení hovoru provede požadovanou změnu zákazníkem a místo, aby se zdostupnil pro další hovor, zůstává ve statusu nedostupný. Tak se mu nemůže žádný zákazník dovolat a operátor zneužívá této doby k osobnímu volnu, které vyplňuje četbou tisku, surfováním po internetu či hovorem s kolegy. Toto chování bylo označeno za nepřijatelné a v rámci stanovených cílů by mělo dojít v této oblasti ke zlepšení.

V tabulce 6.5 a grafu 6.5 jsou vyjádřeny hodnoty produktivity operátora, které jsou podkladem pro další hodnocení.

| Den          | 1    | 2    | 3    | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  |
|--------------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Produktivita | 6,32 | 6,13 | 6,97 | 7,5 | 7,9 | 8,7 | 9,1 | 8,9 | 8,8 | 9,3 |

Tabulka 6.5



Graf 6.5

Dle těchto informací můžeme vidět, že operátor na produktivitě skutečně pracoval. První dva dny se možná snažil, každopádně na hodnotě se tato snaha neprojevila, protože naopak klesala oproti původní. Tento pokles ovšem trval pouze dva dny a následně se operátorovi podařilo hodnotu zvyšovat. Další dny už lze sledovat stoupající směr, a to jak nad průměrnou hodnotu předchozího měsíce, tak i postup nahoru ze dne na den.

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| Průměrná produktivita za sledovaných 10 dní                                       | 7,962                       |
| Původní průměrná produktivita   | 6,78                        |
| Změna oproti původní průměrné produktivitě  | 1, 182, t. j. <b>17,4 %</b> |
| Průměrná produktivita za posledních pět dnů                                       | 8,96                        |
| Změna prům. produktivity za posledních 5 dnů<br>oproti původní prům. produktivitě | 2,18, tj. <b>32,15%</b>     |

Dle daných výpočtů je vidět, že se operátor zlepšil o 17,4 %, čímž vzrostla jeho produktivita práce o více než jeden hovor za hodinu. Toto je ale průměrná doba. Dle grafu si lze všimnout, že rostoucí trend od šestého dne nenarůstá, ale kolísá kolem hodnoty 9, konkrétně v rozmezí 8,7 až 9,3. Podle toho lze usoudit, že opravdová schopnost operátora bude asi 9 hovorů. V porovnání s původními necelými sedmi hovory, se reálně zvýší produktivita operátora do budoucna asi o 2 hovory za hodinu. Tento nárůst lze považovat za velice pozitivní vývoj, a pokud je brána v potaz reálná změna do budoucna, jde o navýšení produktivity o 32,15%, což je obrovská změna k lepšímu. Nejen, že operátor zlepšil svoji vlastní produktivitu, ale zároveň splnil požadavek normy produktivity. Dalším plusem je, že se blíží k výkonu nejlepších operátorů.

Na základě tohoto vyhodnocení je možné usoudit, že koučink byl velmi účinný. Operátor si uvědomil rizika, která jeho nevhodné a nežádoucí chování přináší a začal velmi rychle na odstranění problému pracovat. Výsledky se dostavily prakticky okamžitě. Pokles hodnot v prvních 2 dnech po koučinku si vysvětlují zvykem operátora neplnit své povinnosti. Přesto, že se zaměřil na zlepšení, mohlo se stát, že se k nevhodnému chování nakonec uchýlil. Je ale jasné, že pochopil, že změna je nutná a dokázal si stanovit jakousi pevnou úroveň svého výkonu, na kterém lze pracovat. Nicméně můžeme konstatovat, že cíl, stanovený na koučinku, byl splněn.

Pokud bychom tedy měli zhodnotit koučink z pohledu supervizorky a smyslu investování peněz a času, lze ho uznat jako skutečně smysluplnou činností. Je vidět, že supervizorka dokáže operátorovi jasně a srozumitelně dát najevo naléhavost problému a dokáže také pomoci s realizací této změny.

Pro společnost O2 je ale také důležité, jak se projeví koučink na produktivitě práce a pomoci ní na úsporách nákladů.

- **Výpočet efektivity koučinku**

|  |           |
|--|-----------|
| Doba koučinku  | 92 minut  |
| Náklady na supervizorku  | 359,38 Kč |
| Náklady na operátora   | 232,30 Kč |
| - operátor je placen částkou 101 Kč/hod, tato hodnota je upravena opět koeficientem pro vyjádření režijní složky, což je 0,5 |           |
| - náklady na minutu času operátora   | 2,525 Kč  |
| Celkové náklady na koučink   | 591,68 Kč |

Pokud se produktivita operátora zvýší o dva hovory za hodinu, dokáže takto přijmout za osmihodinovou směnu o 16 hovorů více, což je při původní produktivitě 6,78, 2,35 hodin, které jsou denně ušetřeny na čase operátora, což je 141, 59 minut.

|   |                     |
|---|---------------------|
| Úspora na čase operátora za den                             | 357,522 Kč          |
| Úspora na čase operátora za měsíc (při 20-ti prac.dnech)    | 7.150,44 Kč         |
| Čistá úspora z koučinku za měsíc za jednoho operátora       | 6.558,76 Kč         |
| Čistá úspora z koučingu za měsíc za celý tým (14 operátorů) | <b>91.822,67 Kč</b> |



Ve výpočtech je zobrazena skutečnost, že supervizorka poskytne koučink každému operátorovi jednou a že bude mít stejný efekt, jako u daného operátora. Není možné očekávat stejné zlepšení produktivity u všech a také stejně. Tento operátor neměl výchozí známku dobrou, proto možná pro něj zlepšení v tak krátké době nebylo moc velkým problémem. Dá se ale předpokládat, že správným vedením koučinku a zlepšováním schopností operátora lze každého operátora dovést do stavu, kdy bude normu plnit nebo dokonce přesahovat, což šetří peníze společnosti.

Dle výpočtů je jasně vidět, že vedení společnosti moc dobře ví, proč věnuje do vzdělání v oblasti koučinku tolik času a investic pracovníků O2. Úspora, která je vidět zde na tomto relativně malém týmu, je značná. Navyšuje se tím, že jen v Ostravě pracuje přibližně 300 operátorů. Pokud bychom si tedy představili situaci, že by koučinky vůbec neprobíhaly, pracovali by operátoři běžně s produktivitou 6,78. Při stavu 300 operátorů, je stav supervizorů 21. Celková úspora z neposkytování koučingu je 7.546,98 Kč. Pokud by ale tyto koučinky byly poskytovány a úspěšnost zlepšování produktivity v rámci nich bude podobná jako u vzorového příkladu, je tu reálná úspora v rámci call centra 1.967.628,74 Kč. O tolik méně bude muset společnost zaplatit, aby odbavila stejný počet hovorů.

Další dimenzí této úvahy je časový horizont. Počet hovorů, který by byl za těchto podmínek dost možná není reálné odbavit v rámci časového fondu operátorů a tak reálná úspora může být a s největší pravděpodobností bude daleko menší.

Další variantou může být situace, kdy bude pro společnost zajímavá úspora 7.546,98 Kč za cenu snížení kvality služeb a menšího počtu odbavených hovorů za hodinu. Nicméně vzhledem k nastaveným cílům orientovaných na kvalitu si tento postoj společnosti snad ani neumím představit.

Každopádně tento rozbor nastiňuje sice relativní, ale vypovídající informace o činnosti koučink. Je vidět, že tato činnost patří k hlavním na call centrech. Vzhledem k povaze vykonávané práce operatory je nezbytné, aby koučinky probíhaly a to minimálně jedenkrát měsíčně. Náklady na realizaci tohoto požadavku jsou adekvátní k efektu, který koučink přinese.

## **Závěr**

V rámci analýzy informací bylo jasně zjištěno, že práce supervizorky plní především dvě hlavní role: informační a motivační. Informační role je dána zajišťováním a předáváním informací, pořádání porad a celkově starost o absolutní informovanost operátorů o dění na oddělení, na call centru i v celé společnosti. V rámci plnění této role byly zjištěny rezervy. U vedení porad byly charakterizovány jisté nedostatky, které dále komplikovaly činnosti, kterými se supervizorka zabývala po poradě. Proto by, dle mého názoru, měla supervizorka věnovat čas a energii k tomu, aby možnosti a schopnosti vedení porad ještě zlepšovala. A to jak v rovině organizační, tak v obsahové. Není dost dobře možné, aby po proběhnuté poradě stále operátoři docházeli a doptávali se na to, co nebylo sděleno a nevěnovali se na plno náplni své práce. I pro vedení firmy by mělo být důležité zvyšovat efektivitu a kvalitu činností svých manažerů. Dle zjištěných informací je jasné, že každé prodlení stojí společnost spoustu peněz. Pokud si uvědomíme, kolik lidí na obdobných pozicích může takto neefektivně pracovat, mohla by firma ušetřit znatelné finanční prostředky, což je v době krize jistě pro firmu důležité. Tohoto zlepšení je možné dosáhnout školeními a trénováním manažerských dovedností, což samozřejmě vyžaduje jisté investice do vzdělání pracovníků. Pokud se ale jedná o roli motivační. Ta naopak je rozvinutá velmi dobře a je vidět, že se na této oblasti velmi intenzivně pracuje. Supervizorka má mnoho znalostí, ale i zkušeností v oblasti motivace, koučování a vedení lidí. Je vidět, že u svých podřízených má respekt, zároveň však udržuje přátelské vztahy, což vytváří pohodovou atmosféru na pracovišti. To je pro výkon operátorů také velmi důležité. V neposlední řadě je z výzkumu vidět, že práce supervizora neustále posunuje výkony operátorů, zvyšuje jejich produktivitu, efektivitu práce a také kvalitu. Přesto tedy, že v některých oblastech je ještě prostor pro další vzdělávání, celkově si myslím, že jde o úspěšnou supervizorku, která vede svůj tým dobře, smysluplně a přirozeně. Umí využít svých dobrých vlastností a schopností ke zlepšení svého týmu a v oblastech, kde se jeví rezervy je otevřená k dalšímu vývoji a vzdělávání. A právě tato otevřenost je velmi důležitá pro to, aby vývoj nestagnoval, neustále pokračoval a vyvíjel se spolu s módními trendy a s růstem celé společnosti. Společnosti Telefónica O2 v ní má oporu a loajálníhoho zaměstnance, což v dnešní době nejistoty není vůbec málo.

Tímto dle mého názoru byl cíl mé práce splněn, nedostatky byly odhaleny a byla navržnuta opatření pro jejich odstranění. Věřím, že tento výzkum může být nápomocen ke zlepšení práce supervizorky i celého jejího týmu.



## Seznam použité literatury

1. ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
2. LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi – poprvé manažerem.* Přel. J. Vejmělková. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 211 s. ISBN 987-80-251-1727-9.
3. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
4. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

## Elektronické zdroje informací

5. JONES, A. School of the Built Environment, Liverpool John Moores University. *Human Resources Policy Statement* [on line]. 2005. [cit.2010-03-24]. Dostupný z www: <[http://www.cebe.heacademy.ac.uk/learning/sig/assessment/pdf/AssessingStudents10\\_4.pdf](http://www.cebe.heacademy.ac.uk/learning/sig/assessment/pdf/AssessingStudents10_4.pdf)>
6. Birbeck university in London. *Work shadowing at Birkbeck* [on line]. 2008, October. [cit.2010-02-12]. Dostupný z www: <<http://www.bbk.ac.uk/lod/services/workshadowing>>
7. GORMLEY, D. Shadowing project [on line]. 2008. [cit.2010-03-24]. Dostupný z www: <[http://www.london.edu/assets/documents/programmes/Shadowing\\_Flyer\\_2008.pdf](http://www.london.edu/assets/documents/programmes/Shadowing_Flyer_2008.pdf)>
8. *Job shadowing technical Assistance guide* [on line]. [cit.2010-03-24]. Dostupný z www: <<http://209.85.135.132/search?q=cache:W7kXT0qjD5YJ:labor.idaho.gov/wia1/tags/jobshadowingtag.doc+shadowing+of+manager&cd=31&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>>

## Další zdroje informací

-  [www.cz.o2.com](http://www.cz.o2.com) : období měsíce února až března 2010
-  interní informační systém využívaný v rámci společnosti Telerónica O2 Czech Republic a.s.